



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

Modelo de gestión para optimizar el servicio al cliente de las mypes consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magister en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Jacqueline Elizabeth FIGUEROA VÁSQUEZ

ASESOR

Dr. Pedro Leonardo TITO HUAMANI

Lima, Perú

2015



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Figuerola, J. (2015). *Modelo de gestión para optimizar el servicio al cliente de las mypes consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

13(e)
193
59

En la Ciudad Universitaria, a los tres días del mes de diciembre del año dos mil quince, siendo las once horas, en el Nuevo Pabellón de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva**, e integrado por los miembros: **Dr. Pedro Leonardo Tito Huamani (Asesor)**, **Mg. Amador Grover Meja Osorio (miembro)**, **Mg. Cleofé Maritza Verástegui Corrales (miembro)** y **Mg. Manuel Jorge Espinoza Altamirano (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña **Jacqueline Elizabeth FIGUEROA VÁSQUEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"MODELO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS MYPES CONSULTORAS EN FINANZAS Y CONTABILIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL COACHING"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. (1)

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Aprobado (14)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña **Jacqueline Elizabeth FIGUEROA VÁSQUEZ**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:30 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva
Presidente


Dr. Pedro Leonardo Tito Huamani
Asesor


Mg. Amador Grover Meja Osorio
Miembro


Mg. Cleofé Maritza Verástegui Corrales
Miembro


Mg. Manuel Jorge Espinoza Altamirano
Miembro

A la memoria de mi madre Gladys, a mi padre Aquiles.
A mis hermanos y sobre todo a Dios por ser la fuerza interior
que me impulsó a realizar este trabajo de investigación.

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

A mi asesor de tesis Dr. Pedro Tito Huamaní.

A la empresa Oreant SAC por brindarme las facilidades de acceso.

A mis profesores por sus sabios y oportunos consejos.

INDICE

| | Pág. |
|-------------------|-------------|
| Dedicatoria | I |
| Agradecimientos | II |
| Lista de cuadros | VIII |
| Lista de figuras | IX |
| Lista de gráficos | X |
| Lista de tablas | XI |
| Resumen | XII |
| Abstract | XIII |

CAPITULO I: EL PROBLEMA EN LA INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1. Situación Problemática | 01 |
| 1.2. Formulación y sistematización | 03 |
| 1.3. Justificación y sistematización del problema | 04 |
| 1.3.1. Justificación teórica | 04 |
| 1.3.2. Justificación práctica | 04 |
| 1.3.3. Justificación metodológica | 04 |
| 1.4. Delimitación de la investigación | 05 |
| 1.5. Objetivos de la Investigación | 06 |
| 1.5.1. Objetivo General | 06 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos | 06 |

Pág.**CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA**

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 07 |
| 2.1.1 Tesis Consultadas para el estudio | 07 |
| 2.2. Marco Teórico | 31 |
| 2.2.1 Modelo de Gestión | 31 |
| 2.2.2. Optimización del Servicio al Cliente | 35 |
| 2.2.3.Gestión de las Mypes | 39 |
| 2.2.4.Base Legal de las Mypes | 54 |
| 2.2.5. Bases Teóricas de Coaching | 60 |
| 2.2.5.1.Definiciones de Coaching | 61 |
| 2.2.5.2.Tipos de Coaching | 62 |
| 2.2.5.3.Etapas del Proceso de Coaching | 65 |
| 2.2.5.4 Historia del Coaching | 66 |
| 2.2.6.Base Teórica para la elaboración del test de Competencias | 71 |
| 2.2.6.1.Test de Acción Estratégica | 72 |
| 2.2.6.2.Test de Trabajo en Equipo | 76 |
| 2.2.6.3 Test de Liderazgo | 83 |
| 2.3 Marco Conceptual | 89 |

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

| | |
|---|----|
| 3.1 Hipótesis general | 91 |
| 3.2 Hipótesis específicas | 91 |
| 3.2 Operacionalización de las variables de la Hipótesis General | 91 |
| A. Formulación de la Hipótesis General | 91 |
| B. Operacionalización de la variable independiente | 91 |
| C. Operacionalización de la variable dependiente | 93 |

| | Pág. |
|--|-------------|
| 3.4 Matriz de consistencia | 94 |
| CAPITULO 4: METODOLOGÍA | 96 |
| 4.1 Tipo y Diseño de la Investigación | 96 |
| 4.2 Unidad de Análisis | 99 |
| 4.2.1 Población de estudio | 100 |
| 4.2.2 Tamaño de muestra | 100 |
| 4.2.3 Selección de Muestra | 100 |
| 4.3 Técnicas de recolección de datos | 101 |
| 4.3.1 Test de competencias | 101 |
| 4.3.2 Confección de cuestionarios de evaluación (Test) | 103 |
| 4.3.2.1 Test de Acción Estratégica | 103 |
| 4.3.2.2 Test de Trabajo en Equipo | 104 |
| 4.3.2.3 Test de Liderazgo | 105 |
| 4.4 Aplicación Inicial de los Test de Competencias | 107 |
| 4.4.1 Cálculo de la Hoja de Puntaje y Hoja de Matriz | 107 |
| 4.4.1.1 Cálculo Inicial de Acción Estratégica | 108 |
| 4.4.1.2 Cálculo Inicial de Trabajo en Equipo | 110 |
| 4.4.1.3 Cálculo Inicial de Liderazgo | 114 |
| 4.5 Desarrollo de talleres de Coaching | 116 |
| 4.6 Sesiones de Coaching | 117 |
| 4.7 Aplicación Final de los Test de Competencias | 118 |
| 4.7.1 Cálculo Final Hoja de Puntaje y Hoja de Matriz | 118 |
| 4.7.1.1 Cálculo Final de Acción Estratégica | 118 |
| 4.7.1.2 Cálculo Final de Trabajo en Equipo | 121 |

| | |
|--|-----|
| 4.7.1.3 Cálculo Final de Liderazgo | 123 |
| CAPITULO 5: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS | 127 |
| 5.1 Evaluación Inicial de las Competencias | 127 |
| 5.1.1 Diagnóstico Inicial de Acción Estratégica | 127 |
| 5.1.1.1 Del Gerente General | 128 |
| 5.1.1.2 Del Gerente Contable | 129 |
| 5.1.2 Diagnóstico Inicial de Trabajo en Equipo | 130 |
| 5.1.2.1 Del Gerente General | 130 |
| 5.1.2.2 Del Gerente Contable | 131 |
| 5.1.2.3 De todo el Personal | 132 |
| 5.1.3 Diagnóstico Inicial de Liderazgo | 133 |
| 5.1.3.1 Del Gerente General | 133 |
| 5.1.3.2 Del Gerente Contable | 134 |
| 5.1.3.3 De todo el Personal | 135 |
| 5.2 Evaluación Final de las Competencias | 136 |
| 5.2.1 Evaluación Final de Acción Estratégica | 136 |
| 5.2.1.1 Del Gerente General | 137 |
| 5.2.1.2 Del Gerente Contable | 138 |
| 5.2.2 Evaluación Final de Trabajo en Equipo | 139 |
| 5.2.2.1 Del Gerente General | 140 |
| 5.2.2.2 Del Gerente Contable | 141 |
| 5.2.2.3 De todo el personal | 143 |
| 5.2.3 Evaluación Final de Liderazgo | 145 |
| 5.2.3.1 Del Gerente General | 145 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.3.2 Del Gerente Contable | 147 |
| 5.2.3.2 De todo el personal | 148 |
| 5.3 Contenido de los Talleres de Coaching | 151 |
| 5.4 Reformulación de una nueva Misión, Visión y valores Empresariales | 157 |
| 5.5. Contenido de las Sesiones de Coaching | 158 |
| 5.5.1 Sesiones de Coaching Gerente General | 163 |
| 5.5.2 Sesiones de Coaching Gerente Contable | 167 |
| 5.5.3.Sesiones de Coaching Asistente y Auxiliar Contable | 172 |
| 5.5.3.1. Del asistente Contable | 172 |
| 5.5.3.2 Del Auxiliar Contable | 175 |
| 5.6 Clientes de Oreant S.A.C | 178 |
| 5.7 Diversificación del servicio | 178 |
| 5.8 Prueba T para muestras relacionadas | 178 |
| CAPITULO 6: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN | 181 |
| 6.1 Desarrollo de los Test de Evaluación | 181 |
| 6.2 Hojas de cálculo para las Evaluaciones | 182 |
| 6.3 Propuesta del Modelo de Gestión por Competencias | 182 |
| 6.4 Glosario de Términos | 183 |
| CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 187 |
| 7.2 Recomendaciones | 188 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 189 |
| ANEXOS | 193 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro No 2 – 1: Mypes aporte al empleo y al PBI | 39 |
| Cuadro No 2 – 2: Presupuesto inversión por Mypes | 39 |
| Cuadro No 2 – 3: PERU Mypes formales por rango de ventas según actividad económica. | 48 |
| Cuadro No 2 – 4: MYPES Participacion sectorial y relacion con PBI | 49 |
| Cuadro No 2–5: MIPYMES formales en el sector servicios, según CCIU, 2012. | 49 |
| Cuadro No 2 – 6: PEA ocupada según estructura de mercado 2007 y 2012 en porcentajes. | 50 |
| Cuadro No 2 – 7: PEA ocupada según estructura de mercado 2007 y 2012. | 52 |
| Cuadro No 3 – 1: Matriz de Consistencia para el Diseño General de Investigación. | 95 |
| Cuadro No 4 – 1: Puntaje Inicial Consolidado de acción estratégica | 110 |
| Cuadro No 4 – 2: Puntaje Consolidado personal de trabajo en equipo | 113 |
| Cuadro No 4 – 3: Puntaje Inicial Consolidado de trabajo en equipo | 113 |
| Cuadro No 4 – 4: Puntaje Consolidado del personal de liderazgo | 115 |
| Cuadro No 4 – 5: Puntaje Inicial consolidado de liderazgo | 116 |
| Cuadro No 4 – 6: Número de sesiones de Coaching | 117 |
| Cuadro No 4 – 7: Puntaje Final consolidado de acción estratégica | 120 |
| Cuadro No 4 - 8: Puntaje Final consolidado del personal de trabajo en equipo | 122 |
| Cuadro No 4 – 9: Puntaje Final consolidado de trabajo en equipo | 123 |
| Cuadro No 4 – 10: Puntaje Final consolidado del personal en liderazgo | 125 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro No 4 – 11: Puntaje Final consolidado de liderazgo | 126 |
| Cuadro No 5 – 1: Puntaje de calificación | 127 |
| Cuadro No 5 – 2: Competencias trabajadas en el proceso de Coaching | 158 |
| Cuadro No 5 – 3: Herramientas utilizadas en el proceso de Coaching | 160 |
| Cuadro No 5 – 4: Técnicas utilizadas en el proceso de Coaching | 161 |
| Cuadro No 5 – 5: Acciones de mejora – Gerente General | 167 |
| Cuadro No 5 – 6: Acciones de mejora – Gerente Contable | 171 |
| Cuadro No 5 – 7: Acciones de mejora – Asistente 1 | 174 |
| Cuadro No 5 – 8: Acciones de mejora – Auxiliar 1 | 177 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura No 4 – 1: Aplicación de competencias para el modelo de gestión | 98 |
| Figura No 4 – 2: Organigrama de la Mype Oreant S.A.C | 100 |
| Figura No 4 – 3: Pasos para el proceso de Coaching | 118 |
| Figura No 5 - 1: Diagnóstico Inicial de acción estratégica | 128 |
| Figura No 5 – 2: Diagnóstico Inicial de trabajo en equipo | 130 |
| Figura No 5 – 3: Diagnóstico Inicial de liderazgo | 133 |
| Figura No 5 – 4: Evaluación Final de acción estratégica | 136 |
| Figura No 5 – 5: Evaluación Final de trabajo en equipo | 139 |
| Figura No 5 – 6: Evaluación Final de liderazgo | 145 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Grafico No 1 – 1: Distribución de la PEA según segmentos laborales | 02 |
| Grafico No 2 – 1: Elementos modelo de Gestión | 33 |
| Grafico No 2 – 2: Distribución de empresas por tamaño | 42 |
| Grafico No 2 – 3: Distribución de Mypes por tipo de contribuyente | 43 |
| Gráfico No 2 – 4: Mypes por Actividad Económica | 43 |
| Grafico No 2 – 5: PERU – Creación de nuevas MYPIME, 2007 – 2012 | 47 |
| Grafico No 2 – 6: PERU – Tasa de Empresarialidad, 2007 – 2012 | 48 |
| Grafico No 2 – 7: PERU Distribución de la PEA según segmentos laborales. | 50 |
| Gráfico No 4 – 1 : “Hoja de Matriz Inicial” de Acción Estratégica | 110 |
| Gráfico No 4 – 2 : “Hoja de Matriz Inicial” de Trabajo en Equipo | 112 |
| Gráfico No 4 – 3: “Hoja de Matriz Inicial” de Liderazgo | 115 |
| Gráfico No 4 – 4: “Hoja de Matriz Final” de Acción Estratégica | 120 |
| Gráfico No 4 – 5: “Hoja de Matriz Final” de Trabajo en Equipo | 122 |
| Gráfico No 4 – 6: “Hoja de Matriz Final” de Liderazgo | 125 |
| Gráfico No 5 – 1: Diagnóstico Vs. Final de Acción Estratégica del Gerente General | 138 |
| Gráfico No 5 – 2: Diagnóstico Vs Final de Acción Estratégica del Gerente Contable | 139 |
| Grafico No 5 – 3: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en Equipo del Gerente General | 141 |
| Grafico No 5 – 4: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en equipo del Gerente Contable | 142 |
| Grafico No 5 – 5: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en Equipo de todo el personal | 144 |
| Grafico No 5 – 6: Diagnóstico Vs Final de liderazgo del gerente general | 146 |
| Grafico No 5 – 7: Diagnóstico Vs Final de liderazgo del gerente contable | 148 |

| | |
|--|-----|
| Grafico No 5 – 8: Diagnóstico Vs Final de liderazgo de todo el personal de la Mype | 150 |
| Grafico No 5 – 9: Valores de Oreant S.A.C | 157 |
| Grafico No 5 – 10: Resultado de Rueda de Vida –Gerente General | 164 |
| Grafico No 5 – 11: Resultado de Rueda de Vida –Gerente Contable | 169 |
| Grafico No 5 – 12: Resultado de Rueda de Vida – Asistente 1 | 173 |
| Grafico No 5 – 13: Resultado de Rueda de Vida – Auxiliar 1 | 176 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-------------|
| | Pág. |
| Tabla No 4 - 1 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Acción Estratégica | 109 |
| Tabla No 4 - 2 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Trabajo en Equipo | 111 |
| Tabla No 4 - 3 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Liderazgo | 114 |
| Tabla No 4 - 4 : ”Hoja de Puntaje Final” de Acción Estratégica | 119 |
| Tabla No 4 - 5 : ”Hoja de Puntaje Final” de Trabajo en Equipo | 121 |
| Tabla No 4 - 6 : ”Hoja de Puntaje Final” de Liderazgo | 124 |
| Tabla No 5 - 1 : Estadísticos de muestras relacionadas | 179 |
| Tabla No 5 – 2 : Prueba T de muestras relacionadas | 180 |

RESUMEN

El presente estudio busca investigar y proponer un modelo de gestión que considere la aplicación del *Coaching* para optimizar el servicio al cliente de micro y pequeñas empresas MYPE dedicadas a la actividad de consultoría en contabilidad y finanzas.

El estudio se realizó en la empresa MYPE Oreant SAC, una organización dedicada a proporcionar servicios de contabilidad y finanzas con diez años de actividades profesionales en Lima Perú.

Con el asesoramiento de la Tienda del Coach de España, empresa dedicada a facilitar metodologías y herramientas en *Coaching*, se confeccionaron cuestionarios de evaluación (test) para medir las veinticinco variables de las tres competencias seleccionadas para el estudio: acción estratégica, trabajo en equipo y liderazgo.

Se realizó la evaluación inicial denominada “Diagnóstico” , con los datos obtenidos de las encuestas se calcularon las “Hojas de puntajes” y “Hoja de matriz” para todo el personal, cuyo análisis e interpretación permitió evaluar las veinticinco variables, este diagnóstico nos mostró una “fotografía” del nivel de desarrollo inicial de la empresa.

Considerando este diagnóstico y el modelo propuesto, se realizaron actividades para mejorar las competencias del equipo. De acuerdo al modelo sugerido se realizaron setenta sesiones personales y seis talleres grupales de *Coaching* con la finalidad de mejorar los niveles de calidad, productividad y competitividad en el mercado.

Al final de este proceso se midieron los puntajes de las competencias del equipo, en la evaluación final se observaron buenos resultados, se mejoraron las competencias de trabajo en equipo, liderazgo y acción estratégica del personal de Oreant SAC, mejorando los niveles de calidad, productividad y competitividad de la empresa.

Palabras Claves: Coaching – Modelo – Diagnóstico - Matriz –Liderazgo

ABSTRACT

This study investigates and proposes a management model that considers a coaching application in order to optimize the customer service of micro enterprises dedicated to accounting and finance consulting service.

The study was conducted in OREANT SAC, which is an organization dedicated to provide accounting and finance services, the company has about 10 years of operation and is domiciled in Lima Peru.

Besides, with the asses of "La Tienda del Coach" from Spain, an enterprise dedicated to provide tools and methodologies in coaching, evaluation questionnaires (Test) were prepared to measure 25 variables of the three selected competencies: Strategic Action, Teamwork and Leadership.

First, the initial evaluation called "Diagnosis", collected data from tests, "Scoring Sheet" and "Matrix Sheet" were calculated for all staff, it permits analyze an interpret 25 variables, this test shows a "picture" of the beginning level from the company.

Considering this diagnosis and the proposed model, many activities were developed in order to improve staff's competencies, we performed (70) personal coaching sessions, (06) group coaching workshops in order to improve the company's quality standards, productivity and competitiveness.

Finally, this process measures the staff's scores, the final evaluation and the results were better than the initial, competencies of Teamwork, Leadership and Strategic Action were developed in OREANT SAC. As a result, the quality levels, productivity and competitiveness of the company increased considerably.

KEYWORDS: coaching - model - diagnosis – matrix - leadership.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA EN LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente, la micro y pequeña empresa (MYPE), representa una porción mayoritaria de las empresas en el Perú. Asimismo, son las que más deficiencia tienen en su gestión, debido a que el director-gerente, por lo general, no tiene la capacitación necesaria en la gestión de recursos humanos, para dirigir eficientemente al personal a su cargo. Estamos hablando de un liderazgo no solo para llegar a los objetivos de la organización, sino también para mejorar la comunicación, detectando los puntos críticos a fin de solucionarlos y prevenirlos.

La problemática identificada en el proceso de investigación realizado se resumen en:

- Inexistencia de un modelo adecuado para la gestión y desarrollo de competencias del personal de las MYPE d
- el sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Falta de desarrollo en los procesos de calidad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Deficiente programa de mejoramiento de la competitividad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Alto grado de informalidad y falta de organización de las MYPE a nivel de Lima Metropolitana.

Por consiguiente, se piensa que la propuesta para mejorar esta problemática, es el empleo de un nuevo modelo de gestión para optimizar el servicio de las MYPE consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación de *coaching*, la cual permitirá la creación de un modelo en el cual se plasmen las ideas, es decir se concibe el plan, luego el ámbito y finalmente se diseña un programa con acciones orientadas a resultados.

La problemática puede agruparse en las siguientes áreas:

- Gestión de los proyectos y servicios
- Comunicación

- Manejo de los datos y documentación
- Toma de decisiones
- Integración y colaboración del equipo de trabajo
- Procesos de calidad
- Competitividad empresarial

Problemas generales observados:

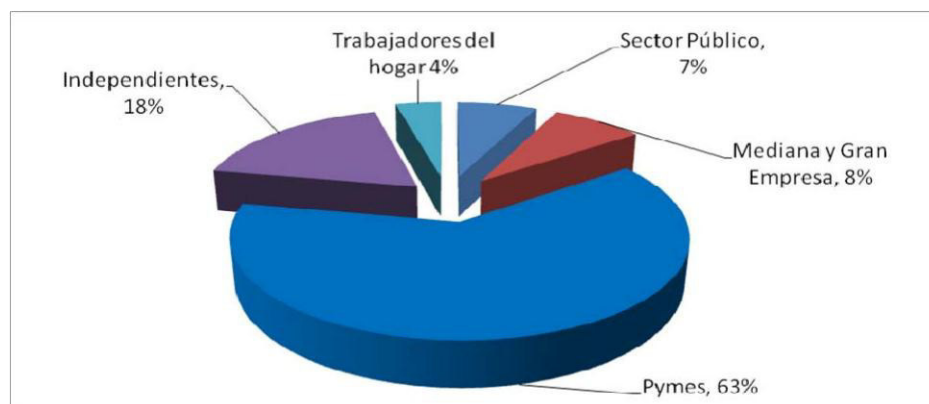
- Falta de competitividad de las MYPE en el mercado externo
- La definición de una filosofía empresarial no está internalizada en las MYPE
- Deficiencia de la toma de decisiones en la gestión empresarial
- La necesidad del trabajo en equipo
- La necesidad de capacitación permanente
- Poca o desactualizada modernización tecnológica y calidad en los procesos y productos.

Los problemas de gestión, eficiencia y competitividad afectan la presencia de las MYPE en mercados complejos y cada vez más diversificados.

El común denominador en la problemática de las MYPE es el alto grado de informalidad y la poca o deficiente gestión empresarial.

Grafico 1 – 1

Distribución de la PEA según segmentos laborales



Fuente: BCRP (2012)

Después de identificar la problemática, la solución propuesta es la creación de un modelo de gestión mediante la aplicación del coaching para mypes del sector consultoría en finanzas y contabilidad. Con el mencionado modelo pretendemos mejorar la gestión, optimizar el servicio al cliente y mejorar a largo plazo las competencias del personal.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Problema Principal

Las situaciones antes descritas permiten plantear a modo de reflexión, la siguiente pregunta general:

- ¿El modelo de gestión basado en la aplicación del Coaching optimiza el servicio al cliente de las MYPES consultoras en finanzas y contabilidad?

Problemas Secundarios

La respuesta a esta pregunta general está condicionada a la forma como se responda a las siguientes preguntas específicas:

- ¿En qué medida la definición de la misión, visión y valores empresariales compartidos mejora la acción estratégica de los colaboradores que laboran en las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad?
- ¿En qué medida el desarrollo de competencias del personal a través del Coaching permite un mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo de los colaboradores que laboran en las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad?
- ¿En qué medida el desarrollo de competencias a través del Coaching, mejora el desarrollo cualitativo del liderazgo de los colaboradores que laboran en las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica en el objetivo fundamental expuesto, con la propuesta de un modelo de gestión que utilicé herramientas de Coaching aplicado en Oreant SAC se optimiza el servicio al cliente. Los resultados después del desarrollo de dicho modelo se muestran en indicadores cuantitativos.

1.3.2 Justificación práctica

En la presente investigación una vez demostrada la correlación de las variables, contribuirá a la optimización del servicio al cliente, desarrollo de competencias, tales como Acción Estratégica, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Del mismo modo, un argumento fundamental para la realización de este trabajo es la problemática actual en las MYPE a nivel nacional, que si bien dan empleo a gran parte de la población no están debidamente organizadas, siendo deficientes en su gestión. Por consiguiente, es necesario mejorar su eficiencia aplicando las herramientas y técnicas de *Coaching* con la finalidad de optimizar la gestión empresarial detectando cuáles son los puntos críticos para solucionar y prevenir.

La propuesta de un modelo de gestión aplicando técnicas de *Coaching* plantea dar solución a estas deficiencias a fin de que el personal se conciente en alinear los objetivos personales con los organizacionales, desarrollando mucho más sus competencias, cambiando sus creencias limitantes y buscando nuevas alternativas de solución a sus problemas.

1.3.3 Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos del estudio las herramientas utilizadas fueron: test diagnóstico inicial y final de competencias, evaluación de los test diagnóstico, capacitación mediante talleres de *coaching* grupales, sesiones individuales con cada uno de los trabajadores, tomando en consideración las competencias en las cuales necesitan mayor refuerzo. Durante el proceso de capacitación en Coaching se aplicaron las siguientes técnicas: sintonía, calibración, mayéutica, programación neurolingüística y generación de compromisos.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Temporal

La presente investigación se realizó durante un año.

Espacial

La investigación se desarrolló en la MYPE Oreant S.A.C dedicada a la consultoría en finanzas y contabilidad, domiciliada en el Distrito de San Borja Lima- Perú.

Conceptual

Está delimitado por los micros y pequeñas organizaciones empresariales, dedicados a la consultoría en finanzas y contabilidad posicionadas en nuestro medio. Asimismo la presente investigación se apoya en la teoría del coaching, después de revisar extensa bibliografía y para el presente estudio se llegó al siguiente concepto: “el coaching es la conducción y orientación necesaria para alinear las necesidades personales a los resultados esperados por la organización.”

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 *Objetivo General*

Proponer un modelo de gestión aplicando coaching para optimizar la calidad del servicio al cliente de las MYPE del sector consultoría en finanzas y contabilidad.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Mejorar la acción estratégica con la definición de una nueva misión, visión y valores empresariales en las MYPE del sector consultoría en finanzas y contabilidad
- Mejorar las competencias de “trabajo en equipo” del personal a través del Coaching lo que permitirá la participación de equipos en las MYPE del sector consultoría en finanzas y contabilidad.
- Mejorar las competencias de “liderazgo” del personal a través del Coaching lo que permitirá el desarrollo cualitativo de los colaboradores que laboran en las MYPE del sector consultoría en finanzas y contabilidad.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Tesis consultadas para el Estudio

Se ha consultado varias tesis relacionadas al tema de la investigación emprendida, se presentan resúmenes de las más importantes:

RESUMEN DE TESIS No 01

Título: “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana” UNMSM (TESIS DOCTORAL 2012)

Autor: Pedro Leonardo Tito Huamani,

Objetivo:

Objetivo General:

Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.

Objetivos Específicos:

1. Describir que la aplicación de los procesos técnicos en la Gestión Humana desde la óptica de las competencias, es coherente con el Desarrollo Organizacional.
2. Explicar que a través de una capacitación permanente, es factible mejorar las competencias laborales de los colaboradores.

Hipótesis:

Hipótesis General

Las empresas del sector confección de calzado, gestionadas desde las competencias, mejoran sus niveles de productividad laboral.

Hipótesis Específicas

1. La aplicación de las funciones en la Gestión Humana, desde las competencias, son compatibles con el desarrollo de las empresas del sector confección de calzado.
2. Si las empresas del sector confección de calzado desarrollan programas de capacitación sostenida en el tiempo, entonces, mejorarán las competencias laborales de sus colaboradores.

Hallazgos:

Los aportes de la investigación se resumen en lo siguiente:

1. Proceso de producción (flujograma), distribución de planta (áreas de producción) e identificación de puestos tipo en el sector confección de calzado.
2. Diseño de Puestos desde la perspectiva de las Competencias
3. Implantación del Modelo de Gestión por Competencias en el Sector Confección de Calzados.

En resumen el aporte de la presente investigación consiste en el flujograma del proceso de producción, identificación de las áreas o secciones de trabajo para estructurar mejor la distribución de planta, elaboración de los perfiles para cada puesto tipo desde la perspectiva de las competencias, y la propuesta de una metodología para implantar el modelo de gestión por competencias en un taller de confección de calzado, que permita elevar los niveles de productividad.

Conclusiones:

Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

Hay una carencia significativa de la mano de obra técnica y calificada. Concordante con lo anterior, se ha comprobado que el sector confección de calzado, se encuentra huérfano de instituciones educativas que impulsen la

formación de técnicos y operarios en los jóvenes que egresan de la educación básica regular (Secundaria).

No hay cualificación en los directivos y/o propietarios que dirigen sus talleres de confección de calzado.

Ni el Estado ni el sector privado están trabajando, ni tienen previsto hacerlo en el plazo inmediato y mediano, impulsar el proceso de Certificación de las Competencias Laborales dirigido a los operarios y técnicos que laboran en el sector confección de calzado.

Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años, por elegir calzados de fabricación nacional.

Recomendaciones

Es factible implantar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral.

Se recomienda impulsar la creación del Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialidades afines (IFOTCAA).

Se hace necesario impulsar la cualificación de los directivos y/o propietarios de las empresas de calzado, en temas de GERENCIA EMPRESARIAL.

Implementar un Programa de Certificación de Técnico en Calzado y afines (PROCETEC), dirigido a los técnicos y operarios, que a la fecha laboran en el sector.

RESUMEN DE TESIS No 02

Título: “Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, Diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Años)” (TESIS MAESTRIA UNMSM Lima 2010)

Autor: Luis Rubén Hinostroza Garamendi,

Objetivo:

Evaluar y proponer el Modelo de negocio y la gestión de la empresa Familiar Ajegroup, desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización exitosa.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la efectividad de la Gestión Familiar Ajegroup en las distintas etapas del ciclo del negocio.
2. Determinar las principales líneas de productos en los países donde actúa con mayor volumen de venta y rentabilidad
3. Determinar las principales etapas de crecimiento desde su inicio hasta el 2009.
4. Presentar una propuesta del Modelo de Negocio del Grupo Ajegroup para futuros emprendedores.

Hipótesis:

El modelo de negocio integrado por sus elementos, la estructura del gobierno de la familia, los instrumentos de gestión, propiedad son la clave del éxito actual de la corporación desde el inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup.

Hipótesis específicas:

1. La gestión del modelo de negocio de Ajegroup genera efectividad en las distintas etapas del ciclo de negocio.
2. La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países donde actúan.
3. El crecimiento permanente de la empresa familiar de AJEGROUP desde su inicio, se sustenta porque tiene la base a que la empresa se mantiene una estructura accionarial de 100% de la propiedad y tiene presencia en los diversos países.

Hallazgos:

Según los resultados de la investigación confirma que el modelo asegura el éxito de la empresa, porque es un modelo que se renueva constantemente con la tecnología de punta, con mejora continua de los procesos y la eficiencia en la gestión organizativa.

Los factores que influyeron a la etapa de crecimiento, diversificación e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup fueron: enfoque de negocio, austeridad, innovación, agilidad, creatividad, identificación y los valores, especialmente el grado de compromiso y el grado de armonía. El grado de profesionalización y la incorporación de nuevos gerentes profesionales universitarios que no son de la familia, y la utilización de los consultores por parte de la alta dirección.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados de la investigación la gestión del Grupo Familiar de la empresa Ajegroup ha garantizado la efectividad en las diversas etapas del ciclo del negocio del consorcio Añaños – Jeri, los factores que influyeron a la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, austeridad, liderazgo, innovación, agilidad, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial y también otros factores como venta al contado, negociación con los proveedores, prioridad, las ventas y llegar a donde otros no llegan y el motivo de internacionalizar su negocio fueron las necesidades propias del crecimiento y acelerar el proceso.

El modelo asegura el éxito de la empresa, es un modelo que se renueva constantemente buscando renovar su esencia renovando tecnología de punta, con mejora continua de procesos y la importancia de los seres humanos como punto de partida y de destinos. La familia destaca una serie de factores, especialmente los valores: El grado de compromiso de la familia con la continuidad de su empresa y el grado de armonía.

La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos.

Las principales etapas de crecimiento de la empresa familiar Ajegroup - Fundación y establecimiento, Expansión nacional (1991 – 1999), Expansión

internacional (1999), Consolidación y desarrollo corporativo desde el año 2004 a la fecha.

Por lo que se concluye que el modelo de negocio y la gestión de la empresa familiar de AJEGROUP garantizan el éxito actual de la corporación desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización.

Recomendaciones:

Difundir los resultados de esta investigación del Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Familiar (AJEGROUP – AÑAÑOS) y que tenga fácil acceso para los estudiantes de la Facultad de Ciencias administrativas y otros.

Analizar con mayor detenimiento y aplicar este exitoso modelo para crear nuevas empresas en nuestro país.

Se recomienda investigar sobre otros aspectos relacionados a las empresas familiares peruanas y se propone extender los estudios expuestos en esta tesis al estudio más amplio de las empresas familiares de nuestro país.

RESUMEN DE TESIS No 03

Título: “Estudio de Caso: Análisis del Diseño del Modelo de Gestión Público Privado en los Almacenes y Farmacias de ESSALUD en Lima” (TESIS MAESTRIA PUCP Lima 2012)

Autor: Paulo César Grijalva Purizaga

Objetivo:

La presente investigación tiene como objetivo general explicar el proceso de formulación del nuevo modelo de gestión de almacenes y farmacias de ESSALUD basado en una Alianza Público-Privada (APP) y los beneficios esperados hacia los asegurados, como objetivos específicos:

1. Describir la situación de los servicios que originó el cambio del modelo de gestión de los almacenes y farmacias de ESSALUD.
2. Describir las características del modelo y sus beneficios en términos de valor público en las prestaciones asistenciales que ESSALUD ofrece a los asegurados, a través del nuevo modelo de gestión implementado en los almacenes y farmacias.

3. Analizar la percepción de los distintos actores que laboran en ESSALUD respecto al funcionamiento de este nuevo sistema.

Hipótesis:

Aquí se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: El cambio de Modelo de Gestión tradicional por uno vía Alianzas Público Privadas en la gestión de almacenes y farmacias, permitirá mejorar la atención de calidad en sus asegurados con relación al abastecimiento y suministro de medicamentos.

Sobre la metodología señalamos que el tipo de investigación a trabajar será descriptiva.

Hallazgos:

ESSALUD es una institución importante en el país de régimen contributivo obligatorio por los empleadores, que cumple un rol social acreditado con deficiencia en las prestaciones del servicio de almacenamiento y de farmacias en Lima. Frente a esta realidad la administración (2008-2011) de la institución tuvo dos opciones: optar por reorganizar las Gerencias de Administración y Logística o adoptar una nueva estrategia de gestión: buscar la participación del sector privado en determinados servicios a través de las Alianzas Público-Privadas (APP), esta política actualmente se viene implementando en diversos países con cierto éxito.

El nuevo modelo de gestión vía APP surge como alternativa al modelo tradicional, para mejorar la calidad y percepción de los asegurados sobre esta institución de salud, que en el año 2008, llegó a alcanzar solo el 11 % de aprobación por parte de la población que utilizaba el servicio, mientras el 51% regular y el 33 % la calificaba de mala (ESSALUD 2008: 15).

Conclusiones:

El cambio de Modelo de Gestión tradicional por uno vía Alianzas Público Privadas en la gestión de almacenes y farmacias, permitirá mejorar la atención de calidad en sus asegurados con relación al abastecimiento y suministro de medicamentos. Se puede entender que la burocracia no

quiere reformas y que todo cambio es negado desde el inicio, sin considerar las bondades del modelo APP.

De otro lado, la convivencia de los dos modelos el burocrático weberiano y el de la NGP (Nueva Gestión Pública) nos plantean que todo proceso de reforma de estado tiene impregnado esa dualidad.

Es decir, todo proceso de diseño de políticas públicas, como el caso de ESSALUD, tiene que considerar como limitación a esa propia reforma la convivencia de esos dos modelos de gestión pública. Las APP ayudan a ser mas eficiente a la NGP y el modelo weberiano ayuda a entender las limitaciones estructurales del Estado peruano en plantear nuevos modelos de gestión.

El cambio en la situación de los servicios se debe a la deficiencia en las prestaciones del servicio de almacenamiento y farmacias en Lima. Los medicamentos tenían una deficiencia en el abastecimiento de las farmacias y los almacenes tenían como gestión el hacinamiento y el deterioro de los productos, teniendo como efecto inmediato la protesta de los asegurados, sobre todo los más necesitados de los productos.

El cambio se debe a que los diseñadores de políticas de ESSALUD optaron por la participación del sector privado a través de las APP.

Los trabajadores tienen una opinión desfavorable al modelo APP dado que todo cambio o todo atisbo de reforma es entendida como un peligro para su estabilidad laboral.

Recomendaciones:

Todos los involucrados siguen su racionalidad y esto puede llegar a generar conflictos si es que no se generan canales de dialogo y de concertación.

RESUMEN DE TESIS No 04

Título: “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la ejecución de los Programas Sociales de una entidad estatal: Caso INABIF” (TESIS DE MAESTRIA UNMSM 2010)

Autor: Bartolucce Eisenhowen Huaringa Joaquin

Objetivo:

Diseñar un modelo de gestión financiera que implica planeamiento, ejecución, control y enfoque de presupuesto por resultados que permita mejorar la realización de los programas sociales del INABIF en el marco de presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.

Específicos

1. Identificar y ampliar las fuentes de financiamiento para incrementar los recursos financieros con la presentación de proyectos de inversión de los programas sociales del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.
2. Determinar las pautas a tenerse en cuenta sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de los programas sociales del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.
3. Implantar lineamientos para racionalizar los recursos financieros, lograr las metas aplicando la normatividad de Prudencia y Transparencia y Control en la utilización de los flujos de tesorería del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.

Hipótesis:

General: El modelo de gestión financiera que comprende planeamiento, ejecución y control y el enfoque de presupuesto por resultados permiten mejorar la realización de los programas sociales del INABIF.

Secundarias.

1. El planeamiento, como integrante del modelo de gestión financiera influye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

2. La ejecución, como parte del modelo de gestión financiera contribuye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.
3. El control, como parte del modelo de gestión financiera incide en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.
4. El enfoque de presupuesto por resultados y descentralización fiscal, como partes del modelo de gestión financiera influye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

Hallazgos:

En el planteamiento del problema y el marco teórico del presente estudio de investigación se han identificado que el planeamiento, ejecución y control financiero cumplen un rol de vital importancia como la obtención y aplicación de fondos con el correspondiente seguimiento y evaluación financiera de los cuatro programas sociales del INABIF en el marco del proceso de Transparencia y Rendición Fiscal y de la Descentralización.

El análisis y discusión de resultados, ha permitido la concreción de los objetivos específicos y una sinergia en el objetivo general de la investigación.

Conclusiones:

El INABIF presenta deficiente gestión financiera, lo que unido a su inefectiva administración financiera le obliga adoptar una propuesta de gestión financiera con el enfoque de presupuesto por resultados y de descentralización fiscal.

La presente investigación, constituye un aporte importante en la gestión que se lleva a cabo a nivel del Área de Economía y de la Unidad de Planeamiento y Resultados; por lo tanto presenta aportes importantes y de aplicabilidad en el INABIF.

Recomendaciones

Buscar y encontrar más recursos o trabajar más con recursos directamente recaudados, o gestionar ante la Cooperación Internacional. Mayor información en los reportes técnicos, implica menos riesgo o menos control de parte de la Contraloría General de la República y Contaduría General de la Nación.

RESUMEN DE TESIS No 05

Título: “Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana” (TESIS DOCTORAL UNMSM LIMA 2004)

Autor: Adrián Alejandro Flores Konja

Objetivo:

Establecer una Metodología de Gestión para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todo Lima Metropolitana y en general todo tipo de empresas puedan informarse, conocer y aplicar Variables Competitivas de Gestión para su desarrollo empresarial los cuales permitirán adaptarse al presente tiempo caracterizado por la Globalización y la Competitividad en que vive la humanidad.

Hipótesis:

En el mundo actual están presentándose CAMBIOS tan asombrosos y a tal velocidad de tiempo que sus implicaciones son inexorables para nuestra vida profesional y empresarial, transformaciones que no podían imaginarse hace unos cuantos años, meses o apenas semanas atrás están sucediendo de manera vertiginosa. En estos momentos se generan dichos cambios con tal grado de INTENSIDAD y FUGACIDAD que verdaderamente enriquecen las oportunidades para la humanidad, los países, las organizaciones y para cada uno de nosotros.

Hallazgos:

La Metodología de Gestión propuesta en la presente investigación comprende un análisis de enfoques como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. A ello, se adiciona toda una información sobre Indicadores de Gestión a nivel de Alta Dirección, Áreas Funcionales y Operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete pasos del Control de Calidad para la solución de problemas.

Conclusiones:

La aceleración del cambio constituye el verdadero motor del desarrollo científico y tecnológico de la humanidad. Las organizaciones están abandonando esquemas de “Administración Vertical” optando por un Sistema de Organización que permita superar a las disfunciones de la Burocracia. La respuesta integral se basa en la visión sistémica, la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de los procesos.

La Globalización de la Economía y de las empresas, la complejidad de los procesos productivos y la velocidad de los cambios, hacen insuficientes el Método Tradicional de gerenciar a las empresas de manera parcial (Incompleta) e independiente (No interrelacionado).

La apertura económica del Perú en los noventa, dejó al descubierto las principales falencias de las MYPES Peruanas ya establecidas, en contraste con las PYMES de otros países.

Entre las Ventajas Competitivas que las Micro y Pequeñas Empresas tienen frente a las Medianas y Grandes Empresas, destacan: su flexibilidad, ausencia de barreras jerárquicas, relación directa con el cliente y facilidad de planificación.

La actividad empresarial privada es única y es por ello que las Micro y Pequeñas Empresas forman parte de ella con un enorme peso específico en nuestro país, ya que representan el 97.9% de acuerdo al Tercer Censo Nacional Económico.

Recomendaciones:

Las MYPES deben adecuarse al impacto y a la intensidad de la velocidad de cómo están acelerando los cambios fugazmente. Para así neutralizar o minimizar los riesgos que ponga en peligro su existencia.

Es necesario que los Directivos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, deban organizarse para resolver conflictos situacionales y superar sus Debilidades o Amenazas, generar propuestas antes de que éstas los desestabilicen y tengan poco margen de adaptabilidad, flexibilidad o reacción para enfrentarlas.

La Micro, Pequeña, Mediana y toda empresa en general deben obtener información básica veraz, actualizada, completa e interrelacionada, con la finalidad de involucrarse en los procesos productivos y de comercialización para así gerenciar a la empresa contemporánea bajo un enfoque Integral e Interrelacionado.

Considerando que los Micro y Pequeños Empresarios no ponderan sus Ventajas Competitivas, se debe impregnar a dichas empresas de una identidad corporativa de optimismo en búsqueda del éxito y desarrollar una Cultura Organizacional Competitiva, en base al trabajo en equipo, con la finalidad de obtener la excelencia empresarial.

RESUMEN DE TESIS No 06

Título: “Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de Coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana” (Universidad de Chile 2011)

Autor: Lic. Felipe Herrera Pellizzari

OBJETIVO:

Objetivo General

Identificar aspectos relevantes de la práctica del Coaching en la región Metropolitana, a través de las percepciones de ejecutivos que han experimentado un proceso de coaching.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar el perfil profesional de los usuarios de Coaching.
2. Identificar los niveles de satisfacción globales con el proceso de Coaching en que participaron ejecutivos.
3. Conocer el tipo de intervención realizada durante el proceso de Coaching en cuanto a origen de la demanda, enfoque, duración y frecuencia, focos de trabajo y uso de herramientas de evaluación.
4. Conocer las características del Coach desde las percepciones del Coachee y las percepciones sobre la relación establecida entre ambos.

Hipótesis:

El Coaching ejecutivo se ha desarrollado de forma creciente en las últimas décadas, derivando en variados enfoques teóricos, ocupando distintas herramientas de intervención y evaluación, y practicado por miles de profesionales alrededor del mundo. La encuesta *Sondeos de Prácticas de Coaching*, es un acercamiento exploratorio descriptivo a características del Coaching en la Región Metropolitana, desde la perspectiva del Coachee, que busca dilucidar cuál es la realidad de esta práctica en Chile, así como constituirse en una primera aproximación a la misma.

Hallazgos:

El universo de estudio son todas aquellas personas profesionales de la Región Metropolitana que hayan participado en un proceso de Coaching. De todos éstos, se recolectó una muestra de 31 ejecutivos de primera línea, jefaturas intermedias, profesionales y consultores. La elección de la muestra fue intencionada a través del método bola de nieve, el cual consiste en recolectar datos a través de todos los contactos que puedan contestar la encuesta y posean las características del grupo de estudio.

La encuesta utilizada consiste en un grupo de 22 preguntas las que evalúan, por una parte, la caracterización de la muestra (rubro, área de negocios, nivel jerárquico, entre otros), así como las 8 variables definidas en la sección anterior.

Conclusiones:

De los datos expuestos en esta investigación, se pueden constatar evidencias con respecto a algunos fenómenos particulares, tales como las características de las personas que participaron en un proceso de Coaching; además, su percepción de satisfacción y como ésta se relaciona con la ayuda percibida, con la cercanía percibida y la recomendación del Coach. Además, la alta valoración que los encuestados otorgaron a que el Coach conozca la naturaleza del negocio en que se desempeña el Coachee.

Por su parte, del total de encuestados, la mayoría de los mismos realizaron sus procesos de Coaching dentro del primer año (44%), lo que podría entregar indicios de los motivos por los cuales las organizaciones están utilizando esta herramienta, tales como complemento de la inducción,

aceleración del desempeño o la adaptación de los individuos en las mismas. Con respecto a la *satisfacción* con el proceso de Coaching, cabe destacar que el 66% de los encuestados señala sentirse satisfecho con el proceso.

Con respecto al grado de cercanía percibido por el encuestado, el 69% de la muestra manifiesta una relación cercana (Bastante y Mucho), correlacionando fuertemente con la satisfacción del proceso de Coaching.

En relación a la percepción de los encuestados sobre el *conocimiento de la naturaleza del negocio del Coachee*, por parte del Coach, se puede observar que el 55% de los encuestados lo evaluó como positivo (Bastante y Mucho), encontrándose que este factor correlaciona fuertemente con la satisfacción del proceso de Coaching, el grado de cercanía percibida, y percepción de ayuda del proceso.

Recomendaciones:

Considerando las características del estudio y de la muestra analizada, se ha logrado obtener información relevante respecto de las prácticas del Coaching en la Región Metropolitana. Ciertamente resulta necesario ahondar más en ellas, con el fin de obtener datos representativos de la realidad chilena. Se destaca, en este sentido, la necesidad de conocer con mayor detalle qué modelos teóricos se están utilizando en la práctica del Coaching, qué tipos de certificación presentan los coachees, así como los métodos de evaluación que estarían aplicando los mismos, e intentar comprender la valoración de la experiencia del Coach en el rubro del Coachee.

RESUMEN DE TESIS No 7

Título: “Un modelo de Coaching en directivos escolares”

(Universidad de los Andes Santiago de Chile) -2011

Autor: Alfredo Gorrochotegui Martell

Objetivo:

Realizar un “coaching” de liderazgo a 28 directivos escolares de cuatro escuelas municipales, durante un año, con todas las herramientas y procedimientos. Se utilizará una parte del modelo de competencias de liderazgo de Cardona y García-Lombardía (2009), el cual se adaptó para el ámbito escolar.

Hipótesis:

El “coaching” es ya una reconocida herramienta de uso internacional para la mejora de la dirección de organizaciones. Como modo de ayudar a los directivos y resto de personal con responsabilidades en esas escuelas municipales.

Hallazgos:

En el estudio se utilizó una metodología cualitativa. Se entiende por tal “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”

Al tratarse de tal metodología, se estudió la propuesta de Fournies (2000), quien propone que como todo proceso de “coaching” debe ser un encuentro “cara a cara”, acordar con el “cocheado” que existe un problema. Esta es la fase más crítica en el proceso de “coaching” por eso es necesario contar con un “plan de discusión de coaching”, el cual hace reflexionar y ayuda al “cocheado” a ir tomando conciencia del alcance y las consecuencias de su conducta y de su real posibilidad de mejorar la misma.

Al finalizar el 2010 se contabilizaron un total de 181 sesiones de “coaching” a 28 directivos.

Conclusiones:

La experiencia aquí relatada sugiere que hay que contar siempre con el apoyo de los directivos escolares, y justificar claramente ante ellos la importancia de un proceso de “coaching”, para que se comprometan con la experiencia. Dejarles claro, de antemano, de qué se trata, y permitirles que hagan todas las preguntas pertinentes para no dejar duda alguna.

Quien hace las veces de “coach” debe estar bien preparado y contar con la suficiente formación para facilitar un ambiente de plena confianza. Debe conocer muy bien el modelo de competencias de liderazgo con el que está trabajando, y saber hacer buenas preguntas, así como tener la capacidad para escuchar con paciencia, atendiendo con genuino interés a las dificultades y necesidades personales de cada “cocheado”.

Recomendaciones:

En el presente caso solo se ha presentado una experiencia limitada de cómo practicar un “coaching” a directivos escolares, con todos sus pasos y herramientas. Por tanto, sería interesante y enriquecedor, para la comunidad científica y los expertos en gestión escolar, poder evaluar, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa.

RESUMEN DE TESIS No 08

Título: “Comunicación para procesos de Coaching: Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel”.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA BOGOTÁ 2009

Autor: Juliana Benítez Cristo - María Antonia Echeverri Miranda

Objetivo:

Estructurar un Guía de Comunicación Estratégica que acompañe y fortalezca el proceso de Coaching usado por Corona Revestimientos y permita identificar y promover las competencias comunicativas más importantes para que los líderes de segundo y tercer nivel establezcan una cultura de trabajo en equipo con el resto de los empleados.

Específicos:

1. Investigar sobre los temas más relevantes para el Proyecto de Grado como lo son: Coaching, gestión por competencias, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para poder fundamentar la tesis.
2. Encontrar las limitantes en la estrategia de Coaching en Corona que generaron amenazas para el proceso de implementado como nueva iniciativa en la empresa.
3. Reconocer cuáles son los criterios de análisis más importantes a desarrollar luego de hacer un análisis situacional a la empresa escogida.
4. Realizar una Guía sobre procesos de Comunicación estratégicos para el Coaching, logrando así potencializar a largo plazo a los líderes de segundo y tercer nivel y a sus equipos de trabajo en Revestimientos Corona.

Hipótesis

Identificar las necesidades de los públicos internos, especialmente los Gerentes de segundo y tercer nivel de Revestimientos Corona en cuanto a los siguientes tres criterios de análisis: Coaching, Comunicación Interna y Gestión de Competencias para así reconocer las limitantes y fortalezas, que actualmente se presentan.

A partir de este análisis poder plantear el Plan de Comunicaciones que potencializará los procesos de Coaching.

Se tendrá en cuenta:

1. Los objetivos de la empresa y la visión de ésta deben integrar el desarrollo humano, es decir, que los empleados internos estén incluidos en el plan estratégico tanto a corto como a largo plazo.
2. Crear una misión general de la Organización Corona donde se vea claramente lo que buscan las diferentes empresas dentro del holding para la compañía en general.

Hallazgos:

1. Exitoso programa de Responsabilidad Social Empresarial liderado por la Fundación Corona, una de las más grandes del país.
2. Manual de crisis y credenciales necesarias para usar en estos momentos.
3. Toma de decisiones con cierta libertad para el departamento de comunicaciones y voz y voto para los empleados.
4. Gran red de fuerza de ventas por personas de las comunidades aledañas.
5. Cuentan con diferentes sistemas de información que facilitan los flujos de comunicación en la empresa.
6. Hay cambios culturales todo el tiempo y una fuerte cultura organizacional.
7. Generan proyectos para darle mayor bienestar a los empleados como lo demuestra el Coaching que fue implementado.

Conclusiones:

Siendo una temática relativamente nueva en el mundo empresarial y personal y aún mucho más nueva en Colombia fue una experiencia enriquecedora. Ya que no sólo fue un proyecto investigativo sino que a su vez fue un proceso experiencial tanto a nivel personal (participamos en varios eventos de Coaching tanto ontológico, gestión de competencias, entre otros), como a nivel empresarial (involucramiento en la empresa Corona).

Aprendimos a su vez el funcionamiento de una gran empresa como lo es La Organización Corona en cuanto a su estructura interna, Balance Score Card, Departamento de Desarrollo Humano y Comunicaciones y todo el proceso de Coaching para los Gerentes de segundo y tercer nivel, los operativos y administrativos.

El análisis situacional fue clave para encontrar las limitantes y fortalezas de la gestión interna de la compañía. Facilitando así el conocimiento de la misma y la propuesta para que fuera acorde con su estructura. Se aprendió a hacer un diagnóstico con diferentes herramientas y hacerlas según la pertinencia a los diferentes públicos. Esto ayudó a realizar la Guía de Comunicación estratégica para el Coaching y aprender a medir, encuestar y analizar todos los indicadores y proyectos a realizar.

El punto más importante del aprendizaje fue lograr integrar a las Comunicaciones con procesos meramente administrativos liderados por Recursos Humanos. Lo que no sólo demuestra que la comunicación debe tener un rol integrador entre los departamentos sino también hacer parte de la Gestión por competencias dentro de una organización.

RESUMEN DE TESIS No 09

TITULO: “El Mercado de Capitales como factor de inclusión social-financiera de las MIPYMES” (TESIS DE MAESTRIA UNMSM 2013)

Autor: Luis Miguel García Morí

OBJETIVO:

General:

Conocer cómo las prácticas de Buen Gobierno Corporativo pueden permitir la inclusión social financieras de las MIPYMES en el mercado de capitales, como alternativa para las MIPYMES que acuden al sistema financiero. En tal sentido, se busca realizar una revisión de la situación y aspectos que impactan en los mercados de capitales, en prospectiva a permitir el acceso de las MIPYMES, como un factor de inclusión social – financiera.

Específicos:

1. Conocer cómo pueden las prácticas de Buen Gobierno Corporativo contribuir a reducir el riesgo financiero de las MIPYMES.
2. Conoce cómo podrían las MIPYMES acceder al mercado de capitales como alternativa para reducir las altas tasas que tienen que asumir al acudir al sistema financiero.
3. Conocer cómo pueden los inversionistas institucionales contribuir a la inclusión social financiera de las MIPYMES en el mercado de capitales.
4. Conocer cómo estructurar una emisión de bonos que permita la inclusión social financiera de las MIPYMES en el mercado de capitales.

Hipótesis:

Para el ingreso de las MIPYMES a los mercados de capitales es necesario conocer las características que impactan en su riesgo financiero, así como identificar los criterios para poder reducir los aspectos de riesgo financiero que presentan.

El problema en análisis consiste en determinar ¿de qué manera las prácticas de Buen Gobierno Corporativo pueden contribuir a la inclusión social financiera de las MIPYMES en el mercado de capitales, como alternativa para las MIPYMES que acuden al sistema financiero? Para lo cual se requiere plantear un modelo de emisión de instrumentos financieros que permita la inclusión social financiera de las MIPYMES en el mercado de capitales local, con el objetivo de reducir su costo financiero.

Hallazgos:

Se ha verificado que “Si se promovieran prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las MIPYMES, se podría reducir el riesgo financiero de las MIPYMES”. No obstante la crisis financiera internacional, se mantiene un contexto macroeconómico local que permite el desarrollo del mercado de capitales; en atención a los siguientes indicadores:

Se ha verificado que “Si las MIPYMES pudiesen acceder al mercado de capitales, se promovería una reducción de las tasas de interés que tienen que asumir al acudir al sistema financiero”. Las altas tasas de interés que asumen las MIPYMES destruyen su valoración. Las tasas efectivas anuales que se alcanzaron durante el 2011 fueron las siguientes: en el sistema

bancario se alcanzó el 47% para las micro-empresas, en las empresas financieras se alcanzó el 63% para las micro-empresas, en las cajas municipales de ahorro y crédito se alcanzó el 90% para las medianas empresas.

Se ha verificado que “Si se permite a los inversionistas institucionales invertir en instrumentos financieros (bonos) a emitirse por las MIPYMES, se promovería la participación de las MIPYMES en el mercado de capitales”. El mercado de capitales cuenta con potenciales inversionistas para MIPYMES

Se ha verificado que “Si se promueve la emisión de bonos MIPYMES, dispersando el riesgo que representa en el mercado de capitales, se contribuiría a la inclusión social financiera de las MIPYMES”. La estructura de cartera o portafolio de las administradoras de fondos de pensiones, muestra que si se les permitiera invertir hasta el 1% en bonos MIPYMES no se pondría en riesgo los fondos de pensiones y por otra parte, permitiría aportar fondos para reducir los costos financieros de las MIPYMES.

Complementariamente, debe destacarse que la falta de información, informalidad, debilidad en la gestión impactan en el riesgo financiero de las MIPYMES; siendo necesario promover su transparencia.

Conclusiones:

El presente trabajo aborda la problemática de cómo las prácticas de buen gobierno corporativo pueden contribuir a la inclusión social financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES-, en el mercado de capitales, como alternativa para las MIPYMES que acuden al sistema financiero. El contexto en el cual se realiza el presente trabajo en el ámbito internacional, es de crisis financiera, en especial en la zona euro, que impacta en las tasas de interés, mientras que en el ámbito local se busca la inclusión social financiera de las MIPYMES en el mercado de capitales.

Luego de la crisis asiática de 1997, se buscan propuestas para recuperar la confianza de los inversionistas, a nivel global. La respuesta a dicha búsqueda, recae entonces en la preocupación por prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Entre los informes anteriores a la crisis asiática se pueden citar los informes Cadbury de 1992 y Greenbury de 1995 en Reino Unido, y Vienot I de 1995 en Francia. Posteriores a la crisis asiática, se pueden citar el Código

de Buen Gobierno Informe Olivencia de 1998, Informe Aldama de 2003, en España, el informe Vienot II de 1999, en Francia, los Principios de Buen Gobierno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE-, de 1999 y 2004. Por su parte, el Perú, en julio de 2002, aprobó los Principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas, en especial, para las cotizadas en mecanismos centralizados de negociación, la Bolsa de Valores de Lima.

En la actualidad, el principal inversionista del mercado de capitales peruano está representado por las Administradoras de Fondos de Pensiones, es decir, por todos los trabajadores que aportan al sistema. Por lo que en caso de emitirse valores, si éstos no son destinados para que puedan ser adquiridos por las AFPs, el instrumento financiero difícilmente será exitoso. A octubre del 2012, la cartera administrada superaba los S/. 94 mil millones.

Recomendaciones:

Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo que promueve la transparencia y la eficacia de los mercados, lo que implica que se considere su impacto en los resultados globales de la economía;

Garantizar un trato equitativo para los accionistas, incluidos los minoritarios, que implica la posibilidad de obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica. En el caso de los inversionistas institucionales se deben revelar sus políticas generales de gobierno corporativo, así como sus políticas para gestionar sus conflictos de interés.

Se deberá reconocer los derechos de las partes interesadas, grupos de interés, y fomentar la cooperación activa entre las sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, así como facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Se deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo, Directorio, y su responsabilidad frente a la empresa y los accionistas. Lo que implica que los canales para distribuir la información deben garantizar un acceso a todos, así como promover un análisis complementario por parte de analistas, calificadoras de riesgo, entre otros.

RESUMEN DE TESIS No 10

Título: “El Comercio Electrónico en las Negociaciones Comerciales de las PYMES en el Perú” (TESIS DE MAESTRIA UNMSM – 2005)

Autor: Darwin Ernesto Damacén Soplin

Objetivo:

1. Conocer las ventajas del Comercio Electrónico en las negociaciones comerciales y su impacto en la gestión empresarial de las Pymes en el Perú.
2. Conocer la influencia del uso de Internet en el mercadeo como una nueva herramienta de negocios.

Hipótesis:

1. ¿Cuál es el estado de recurrencia de las Pymes al Comercio Electrónico para publicidad y mercadeo de sus productos?
2. ¿Cómo Internet cambiaría la forma de comunicarse y hacer negocios a las Pymes en el país?

Hallazgos:

Del análisis de datos obtenidos en la encuesta nos muestra que el 100% de los encuestados consideran que el uso de Internet les ha significado la capacitación de nuevos clientes potenciales y de ese total un 25% cree además que el uso del Internet dentro de la empresa les ha creado cambios de actitud empresarial. En otra pregunta de la encuestase quiso determinar si las PYMEs utilizaban el Internet como herramienta de gestión comercial para incrementar las ventas. El 100% respondió que efectivamente ese era uno de los propósitos de la implementación y uso del Internet en la Empresa.

Conclusiones:

1. El comercio electrónico y su participación en la gestión comercial de la PYMEs en el Perú destaca con énfasis su importancia en la captación de nuevos clientes potenciales por la publicidad de sus negocios en la red, incrementando también de esta manera el potencial de venta.

2. La presencia de las Pymes en Internet a través de sus páginas Web les permite tener mayor publicidad por lo tanto pueden tener mayor penetración en nuevos mercados.

Recomendaciones:

1. La PYMEs peruanas deben aprovechar el uso de comercio electrónico ya que este tipo de comercialización permite que un proveedor pueda expandir sus negocios de servicios y/o de productos.
2. Las PYMEs deben compenetrarse de los avances tecnológicos en comunicaciones vía Internet.
3. La PYMEs deben estar alertas ante cualquier normatividad que regule el comercio mediante Internet.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Modelo de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (De Pablo, 2010, pag 126).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (De Pablo, 2010, pág. 126).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (De Pablo, 2010, pág. 127).

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. (De Pablo, 2010, pag 127).

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (De Pablo, 2010, pág. 127).

La concepción básica que orienta la gestión empresarial. Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad. (Koontz, 2005, pág. 172).

Un modelo de Gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Koontz, 2005, pág. 172).

Importancia de un modelo de Gestión

Permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo, permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. (Koontz, 2005, pag 172).

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos, con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. (Koontz, 2005, pág. 172).

Objetivo de un modelo de Gestión:

La aplicación de un modelo de gestión persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios de tal forma que se facilite la toma

de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. (Koontz, 2005, pág. 173).

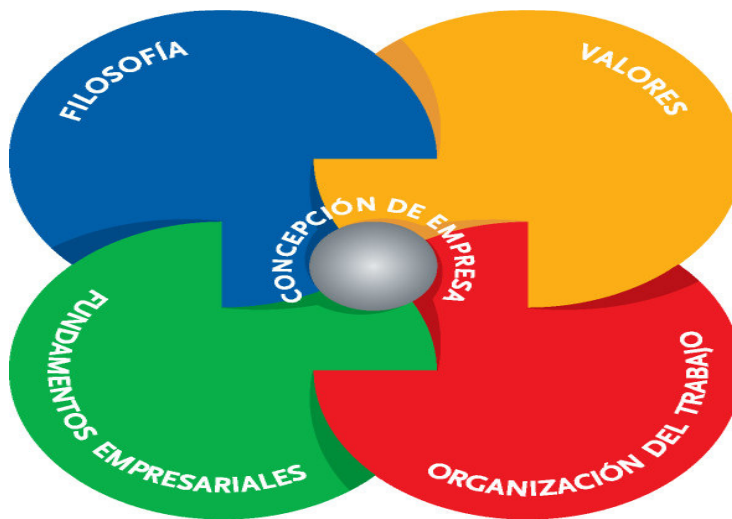
Características de un modelo de Gestión:

- Homogenización funcional: atendiendo criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- Identificación de necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. (Hitt, 2006, pág. 223)

Elementos de un Modelo de Gestión:

El modelo de Gestión está formado básicamente por los elementos del sgte gráfico:

Grafico 2-1: Elementos Modelo de Gestión



Fuente. Libro Administración Estratégica, Hitt, (2006).

Concepción de Empresa.- Son grupos humanos que existen para satisfacer necesidades y expectativas de otros grupos humanos que en su conjunto forman la sociedad. Así, las empresas tienen el imperativo ético de crear valor económico y bienestar para los grupos de interés y la sociedad

contribuyendo al desarrollo social y a la protección del medio ambiente. (Hitt, 2006, pág. 223)

- **Filosofía.-** Conjunto de creencias y declaraciones que determinan la forma de ver y hacer las cosas y orientan su actuación en el entorno. Con base en estas creencias se hacen :
 - Declaraciones sobre la organización que orientan la forma de hacer el trabajo.
 - Declaraciones sobre la participación que orienta la forma en que las personas se interrelacionan en la organización.
 - Declaraciones sobre la toma de decisiones que orientan este proceso desde la construcción hasta la asunción de implicaciones. (Hitt, 2006, pág. 223)
- **Valores.-** Actitudes que definen la forma de actuar de la organización y la forma en que quiere ser percibida por el entorno. La ética es el valor fundamental: Hacer las cosas correctamente y de buena fe, ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace, y privilegiar el bien común contribuyendo a la sostenibilidad de la sociedad y del medio en que esta se desarrolla. (Hitt, 2006, pág. 224).
- **Fundamentos Empresariales.-** Expresan los propósitos de la empresa en términos de lo que hace el negocio en donde se encuentra, lo que aspira ser en el largo plazo, el camino que elige seguir para alcanzar su visión, propuestas de valor y compromisos con los grupos de interés. (Hitt, 2006, pág. 224)
- **Organización del trabajo.-** Basándose en los procesos, el trabajo requerido para lograr los propósitos empresariales y la organización para realizarlo básicamente en dos ámbitos: el corporativo y el de los procesos. (Hitt, 2006, pág. 224).

Ámbito Corporativo

- En él se define el trabajo requerido para que la Organización se articule como un todo en términos de planes, proyectos, programas, políticas, sistemas de gestión y áreas de articulación, que expresan los objetivos, rutas, criterios y mecanismos de interacción. (Hitt, 2006, pág. 224)

Ámbito de los procesos

- En él se define el trabajo de los procesos operativos y habilitadores, en términos de subprocesos, asuntos, actividades y estructura organizacional para la construcción de los productos y servicios que aseguren la satisfacción de sus clientes. . (Hitt, 2006, pág. 224).

2.2.2 Optimización del Servicio al Cliente

En la actualidad, las organizaciones deben manejarse estratégicamente con un enfoque hacia el cliente, en concordancia con las múltiples tendencias de mejoramiento continuo, los cambios en los entornos organizacionales, las exigencias de los clientes y/o usuarios, entre otros. Es por esto que las empresas buscan estar a la vanguardia, y realizar cambios en operaciones, servicios y estrategias que les permitan la armonía de sus objetivos empresariales como de las necesidades de sus clientes.(Beckwith, 2007, pág. 53).

La identificación de los clientes

La mayoría de las organizaciones tendrán más de un tipo de cliente. Ellos varían según la edad, el sexo, la personalidad y la situación económica y social. También será diferente en función de variables tales como su experiencia previa al tratar con la organización, la importancia de la compra para ellos, ya sea que estén comprando o no para sí mismos o su compañía y su nivel actual de conocimientos sobre los productos o servicios. (Beckwith, 2007, pág. 53).

La definición de servicio

Los comportamientos de servicio al cliente incluyen una amplia gama de factores que incluyen la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la escucha, la confianza, el suministro de información y el seguimiento. La actitud es importante en términos de variables tales como la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad. El tipo y nivel de servicio prestado dependerá de la forma que los clientes interactúen con la organización y sus empleados. (Beckwith, 2007, pág. 53).

Por ejemplo, los diferentes comportamientos serán importantes para aquellos que compren en una tienda tratando directamente con el personal de ventas, en comparación con los que compran a través de Internet.

Las interacciones pueden ser cara a cara, por teléfono o por escrito. (Beckwith, 2007, pág. 53).

Tipo de relación

“Los clientes” pueden ser clientes potenciales, clientes de una sola vez, los clientes de repetición o ex clientes. Cada uno tendrá unas necesidades específicas de la empresa para hacer frente adecuadamente en términos de servicio. Las necesidades de los servicios de los clientes potenciales pueden estar relacionadas con la sensibilización de las características y beneficios del producto o servicio y cómo y dónde se encuentra disponible, así como garantías sobre valores de la organización y la integridad. (Beckwith, 2007, pág. 53).

El punto de compra del servicio al cliente puede centrarse en gran medida en factores tales como la demostración, el ofrecimiento de alternativas y el seguimiento de la técnica de venta adecuada. (Beckwith, 2007, pág. 53).

Formación

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o naturaleza del negocio, tiene que tener un marco claro para el servicio al cliente, la incorporación de políticas detalladas, procedimientos y normas. Las organizaciones deben dar formación periódica de servicio al cliente para todos, para que entiendan el papel que desempeñan en el servicio al cliente dentro de la organización y los comportamientos y actitudes específicas que se esperan de ellos. Se deben actualizar las normas y procedimientos de servicio y la formación con regularidad para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y las actividades de la competencia. (Beckwith, 2007, pág. 53).

Tener una opinión

Un gran servicio al cliente depende en ver las cosas desde la perspectiva del cliente. En la mayoría de los casos, esto implicará la segmentación de tu base de clientes en diferentes tipos y la identificación clara de las necesidades particulares de cada uno. (Beckwith, 2007, pág. 54). A raíz de los cambios en la atención al cliente provocados por el boom de las redes sociales, hay que tener en cuenta también el estado actual de dicho servicio según la orientación al cliente de nuestra empresa. Por ello, es necesario pensar en optimizar el servicio mediante las plataformas y herramientas adecuadas. (Beckwith, 2007, pág. 54).

Importancia

La optimización del servicio de atención al cliente es de vital importancia, ya que esta determina la imagen de la empresa ante sus clientes y garantiza su permanencia dentro del mercado. (Beckwith, 2007, pág. 54).

Beneficios

Los beneficios que le traería una mejora en los servicios de atención al cliente serían:

- Mejora de la imagen de la compañía ante sus clientes
- Mayor afianzamiento en la zona como proveedor confiable
- Aumento de las ventas a través de la fidelidad de los clientes.

El éxito de un negocio puede depender de una variedad bastante amplia de factores, como el producto que se vende, dónde se comercializa, su precio, etc., etc. Pero una de las mejores herramientas para tener una empresa exitosa es entregar un servicio de excelencia al cliente. La revista norteamericana Forbes entrega cinco recomendaciones esenciales para dar a sus clientes el mejor servicio. (Beckwith, 2007, pág. 54)

1 -Sepa cómo disculparse

Puede que el cliente no siempre tenga la razón, pero siempre debe “ganar” la discusión. Cuando algo sale mal, la mejor alternativa es

disculparse. Ante esta respuesta los clientes obtienen una sensación de satisfacción y el empresario podrá obtener un valioso feed back o incluso una oportunidad para vender más. (Beckwith, 2007, pág. 54).

2 -No todos los clientes son iguales

Dirigirse a sus clientes por su nombre es una estrategia tan simple y a la vez tan poderosa, que es sorprendente (y lamentable) que no ocurra más seguido. Recordar cientos de nombres no es un ejercicio mental fácil, pero hay muchos trucos para lograrlo. (Beckwith, 2005, pág. 54).

El primero es simplemente presentarse ante el cliente, pero tenga en cuenta que mientras algunos le responderán y serán amables, otros no tanto. Otra táctica es mirar el nombre de los clientes en las tarjetas de crédito cuando estén pagando por su compra. Un tercer mecanismo muy efectivo para averiguar el nombre de los consumidores es solicitarles que se inscriban en una lista de correos, para recibir información de la empresa. (Backwith, 2005, pág. 54)

3 -Delegue poder a sus empleados

El empresario no podrá estar en todas partes y en todo momento, por lo que deberá otorgarles a sus empleados la libertad para hacer todo lo que sea necesario para ayudar a los clientes cuando estos lo requieran.

Depositar este tipo de confianza en las personas requiere coraje, sobre todo porque hay muchas probabilidades que se cometan errores. Pero la confianza también empodera. (Beckwith, 2007, pág. 54)

4 - Escuche al cliente

La gran diferencia entre un servicio decente y uno fantástico se resume en lo que pasa cuando el cliente deja la tienda o empresa. El empresario o sus empleados no sólo deben sonreír amablemente cuando un cliente hace una petición o una sugerencia, es fundamental mostrarles que los están escuchando. (Beckwith, 2007, pág. 55)

5 - La respuesta es siempre “sí” (incluso cuando pueda ser “no”)

El punto final del asunto es que las personas quieren soluciones para sus problemas, así que hacer negocios con su empresa debe ser lo más fácil posible. Si un cliente realiza una petición extraña, dígame que usted se encargará de ello y ocúpese de los detalles después.

Si posteriormente no puede solucionar el problema o resolver el requerimiento, ayude a encontrar otra solución, incluso si esto implica mandar al cliente a la competencia. (Beckwith, 2007, pág. 55)

2.2.3 Gestión de la MYPE

En la actualidad, tanto a nivel nacional como a nivel mundial las MYPE son las mayores generadoras de empleo además de su aporte al PBI, presentando las siguientes cifras representativas de algunos países:

Cuadro 2-1: MYPE aporte al empleo y al PBI

| Sectores | % No de Mypes | % en relación al empleo | Aporte al PBI |
|-----------|---------------|-------------------------|---------------|
| Francia | 98.80% | 45.50% | 40.80% |
| Finlandia | 98.30% | 40.90% | 30.70% |
| Suecia | 98.90% | 47.00% | 38.40% |
| Colombia | 95.90% | 66.40% | 37.00% |
| Perú | 97.00% | 77.00% | 47.00% |
| Bolivia | 99.50% | 80.50% | 42.00% |
| Chile | 97.00% | 60.00% | 40.00% |
| Brasil | 98.00% | 60.00% | 39.50% |

Fuente. CEPAL Diciembre (2012)

Cuadro 2- 2: Presupuesto inversión por Mypes

| Sectores | Asignación de presupuesto | Inversión por Mype |
|----------|---------------------------|--------------------|
| Perú | \$ 3.70 millones | \$ 5.70 |
| Chile | \$ 511 millones | \$ 157 |
| Brasil | \$ 450 millones | \$ 110 |

Fuente. CEPAL Diciembre (2012)

Si se analizan los guarismos se observa la importancia que representan las MYPE en el mundo y cómo los recursos que destina el gobierno peruano a este sector es relativamente mucho menor en comparación con otros países.

Si se analizan los guarismos se observa la importancia que representan las MYPE en el mundo y cómo los recursos que destina el gobierno peruano a este sector es relativamente mucho menor en comparación con otros países.

Los especialistas estiman que existen alrededor de quinientos millones de microempresarios en el mundo y que cada uno de ellos necesita en promedio US\$ 500 al año para iniciar sus operaciones, pero sus activos rara vez exceden los US\$ 1000 (son más intensivas en trabajo que en capital) y son conducidas por personas con poca instrucción. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

Otro dato importante rescatado es que, a nivel mundial, existen dos empresarios varones y 1 mujer, en cambio en el Perú la relación es de 1 a 1. Con respecto a la demanda de microcrédito, en el mundo solo es atendido en un 5%, mientras que en el Perú las políticas diseñadas han ayudado a mejorar la demanda por microcrédito atendiéndose entre 40-45%. El problema histórico de la MYPE es la escasa competitividad, informalidad así como la ausencia de garantías; tal vez por la falta de visión de los gobiernos, que no se preocupan por fortalecer sus estructuras, es por ello que las MYPE no tienen el menor incentivo para formalizarse (ya que no gastan en impuestos, ni en IGV, no pierden tiempo en abrir su negocio por demora del papeleo, etc.). Otra debilidad que presentan las MYPE, es que son muy sensibles a desaparecer cuando existen crisis financieras. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

Según estudios del INEI se muestra que 07 de cada 10 MYPE exportadoras mueren, es decir “sobreviven 3”, pero a raíz de ésta crisis es posible que el número de MYPE que desaparezcan se incremente; y si analizamos que de los 3,5 millones de microempresas que existen en el país solo exportan 3500 empresas, es decir menos del 0,5% del total, por lo cual es necesario que exista una política de promoción del gobierno diseñando

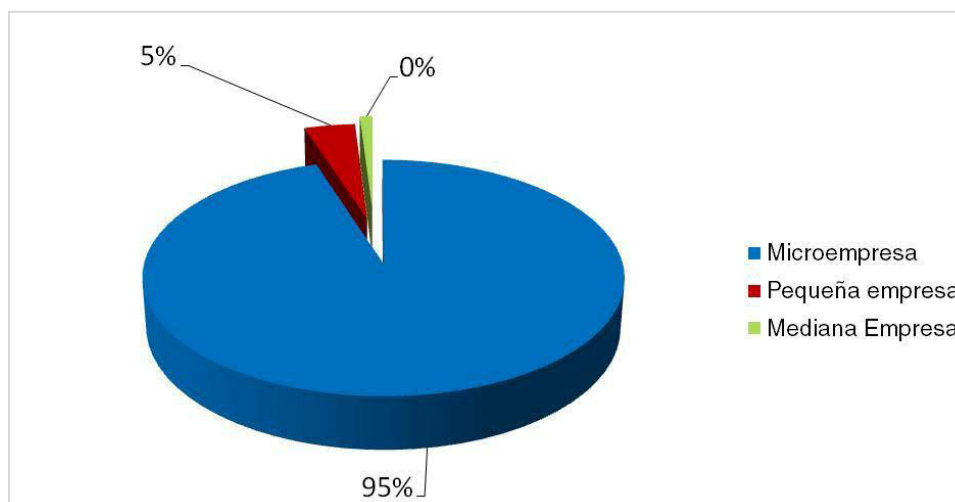
nuevas estrategias que favorezcan a las MYPE para sobrevivir las crisis actuales y que sean sostenibles en el tiempo para su crecimiento permanente. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 14).

Según los datos oficiales de la Dirección de Estadística del Produce (Ministerio de la Producción) las MYPE en el Perú tienen las siguientes características:

1. La legislación vigente: Texto Único Ordenado de la Ley n.º 28015, Ley de la Promoción de la Competitividad Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (TUO de la Ley MYPE), define a las micro y pequeñas empresas (MYPE) como aquellas unidades económicas que realizan actividades de producción, extracción o dan servicios bajo cualquiera de las formas de organización empresarial. (MYPE 2011 Estadísticas de la Producción, 2012, pág. 10). La Ley N° 30056 tiene por objeto establecer el marco legal para promocionar la competitividad, la formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), mediante el establecimiento de políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; la incentivación de la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos, y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan mejorar la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).
2. Según la Ley N° 30056, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:
 - Microempresa: ventas anuales hasta por el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).
 - Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta por el monto máximo de 1 700 unidades impositivas tributarias (UIT).
 - Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1 700 uit y hasta por el monto máximo de 2 300 uit. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

3. Según el padrón RUC de la Sunat, se han identificado 1 340 703 mipymes, equivalentes a un incremento de 4,3% respecto al año anterior, las que cumplen los requisitos de a) ruc vigente, b) desarrolla actividad que genera renta de tercera categoría, c) declara ventas menores o iguales a 2300 UIT al año, d) tipo de contribuyente con finalidad lucrativa y e) actividad económica declarada con finalidad lucrativa. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8). La microempresa representa el 94,2% (1 270 009) del empresariado nacional, la pequeña empresa es el 5,1% (68 243 empresas) y la mediana empresa el 0,2% (2 451 empresas). Asimismo, las empresas con ventas menores o iguales a 13 uit representan el 70,3% del tejido empresarial formal, y en el extremo superior las empresas con ventas mayores a 2300 uit representan tan solo el 0,6%. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

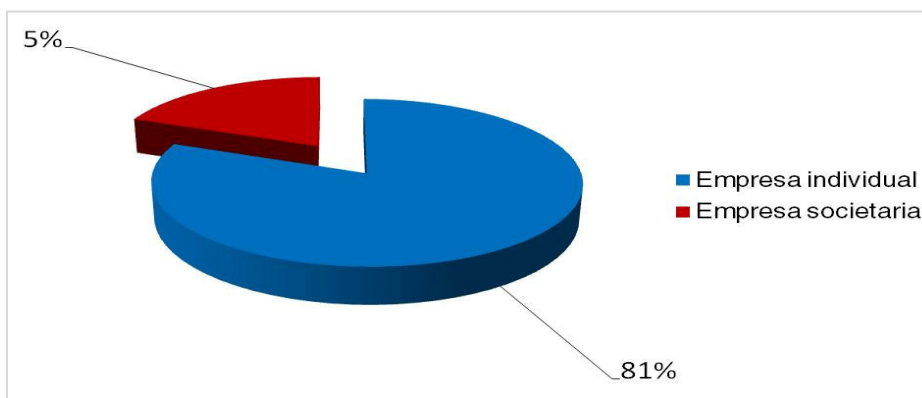
Gráfico 2 – 2: Distribución de empresas por tamaño



Fuente. PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2012)

4. Según la característica número de trabajadores empleados, el 96,7% de las mipymes emplea hasta a cinco trabajadores. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).
5. Las Mipymes formales por tipo de organización en el 2012 fueron: 80,6% empresa individual (incluye persona natural y empresa individual de responsabilidad limitada) y 19,4% empresas con formas societarias. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

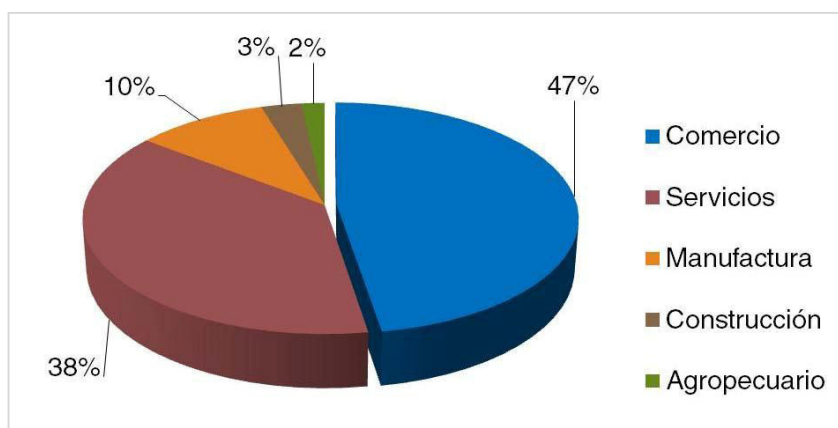
Grafico 2 – 3: Distribución de MYPE por tipo de contribuyente



Fuente. PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2012)

6. Por distribución geográfica, el 72,4% de las mipymes se ubica en las regiones de la costa (el 51,0% se localiza en lima y el callao) la sierra concentra el 21,4% de las mipymes y solo el 6,2% se ubica en las regiones de la selva. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).
7. Por actividad económica, el 84,6% de las mipymes desarrolla actividades en el sector terciario de la economía (comercio 47,0%, servicios 37,6%). En el sector secundario participa el 12,8% (manufactura 9,8%, construcción 3,0%). En el sector primario interviene el 2,6% de las mipymes (1,7% agropecuario, 0,7% minería y el 0,3% pesca). (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 8).

Grafico 2 - 4: MYPE por Actividad Económica



Fuente. PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (2012)

8. La concentración de las mipymes, según régimen tributario, para el 2012, fue: 40,1% Registro Único Simplificado, 39,0% Régimen General y 20,9% Régimen Especial. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
9. Entre el 2007 y el 2012, el número de microempresas aumentó 42,2%, la pequeña empresa 59,1% y la mediana empresa 54,2%, por lo que en ese periodo el número de mipymes aumentó 43,0%. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
10. Durante el periodo 2007-2012, las mipymes tuvieron una tasa de creación anual promedio de 14,5%, es decir, de cada 100 mipymes, 14 eran nuevas. asimismo tuvieron una tasa de mortalidad anual promedio de 3,9%, es decir de cada 100 mipymes, 4 salían del mercado. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
11. En el 2012, el número de empresas exportadoras se incrementó 2,9% respecto al periodo anterior. Ese incremento se debió a un aumento de 8,0% de la pequeña empresa y 7,5% de la mediana y gran empresa. sin embargo, el número de microempresas exportadoras disminuyó 1,2%. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
12. En el 2012, el monto exportado por las mipymes ascendió a USD\$ 1 837 millones, monto superior en 23,4% que el registrado en el año previo. Ese crecimiento fue explicado principalmente por el aumento de las ventas al exterior del sector textil, que creció 52,1%, así como los sectores minería y metalmecánica, que crecieron 75,8% y 24,7%, respectivamente. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
13. En el 2007, el número de personas ocupadas en el Perú ascendía a 14,2 millones de personas, que pasó a 15,5 millones el 2012, lo que significaría un incremento de 9,5%, es decir, un crecimiento anual promedio de 1,8%. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).
14. En el 2012, 7 595 779 personas (48,9% de la PEA ocupada) trabajaron en empresas con de 2 a 10 trabajadores, de los cuales el 50,3% de ellos

fueron mujeres. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).

15. Los trabajadores independientes sin trabajadores familiares no remunerados a cargo, es decir, los trabajadores por cuenta propia concentraron el 19,5% de la PEA ocupada. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 9).

Crecimiento económico y creación de empresas

La creación de nuevas empresas depende de la existencia de personas capaces de realizar la función de empresario (características personales), de la oportunidad de obtener beneficios desarrollando nuevas actividades económicas, o actividades ya existentes de un modo más eficiente, y de la disponibilidad de recursos en el entorno (recursos financieros, capital humano, capital social, etc.)

La relación entre creación de nuevas empresas y crecimiento económico se da en una doble dirección: por una parte, un mayor espíritu emprendedor debe ser favorable al ritmo de actividad, por otra parte, cuando la economía se encuentra estancada y el nivel de desempleo aumenta, tiende a incrementarse la creación de empresas. Ello sucede en la medida en que las menores oportunidades de encontrar un trabajo asalariado (o la mayor probabilidad de ser despedido) conducen a disminuir el costo de oportunidad de crear una empresa. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 13).

Una especial atención concita en este punto el análisis de la variable desempleo, ya que su influencia es ambigua. por un lado, una mayor tasa de desempleo incentiva a los buscadores activos de empleo a poner sus propias empresas como un mecanismo efectivo para combatir la falta de empleo asalariado. Por otro lado, el aumento del desempleo se puede entender como un indicador de la fase contractiva del ciclo económico, lo que influye negativamente en la creación de firmas. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 13). En términos de la entrepreneurship, contrastar cuál de las dos situaciones se cumple supone conocer qué tipo de emprendedor predomina: el emprendedor por necesidad

(aquel que ejecuta una empresa para cubrirse del desempleo) o el emprendedor por oportunidad (aquel que ejecuta una empresa con el fin de explotar una idea innovativa) (Bardales, 2012).

Los economistas audretsch y thurik (2001) encontraron evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y las tasas de crecimiento económico. Estos autores señalan que la empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio; sin embargo, conceptualmente el vínculo no es automático. Por el contrario, según el trabajo de Baumol (1990), no todos los empresarios y, por tanto, no toda creación de empresas contribuyen al crecimiento económico y a la creación de empleo por ello se suele diferenciar entre entornos empresariales y entornos rutinarios, según predomine la creación de empresas innovadoras o se ‘repliquen’ las empresas ya existentes (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 13).

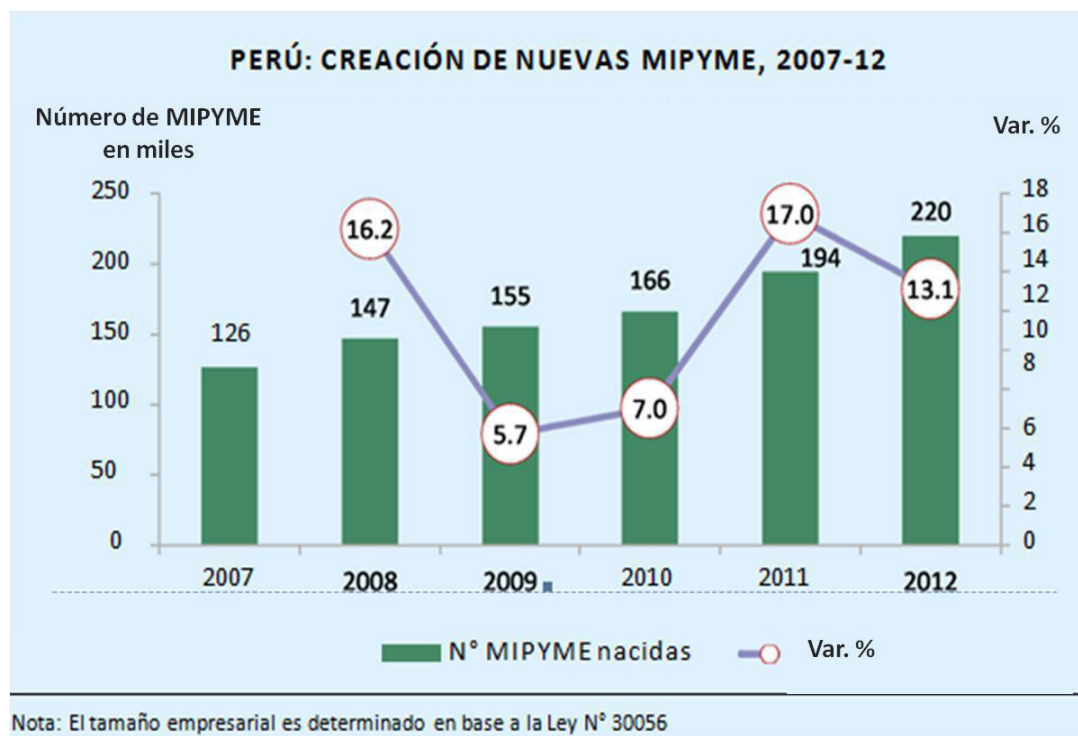
Creación de las MIPYMES en el periodo 2007-2012

La decisión de realizar una actividad económica desde una empresa formal es el resultado de un conjunto de decisiones tomadas por los conductores de las mipymes. la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial a nivel individual, esta se caracteriza porque una persona haga uso de conocimientos sobre el tema, y elija una alternativa de acción que resuelva el problema, para lo que toma una decisión con ese motivo específico. Una de esas decisiones es el tránsito de la informalidad a la formalidad y el tipo de organización que se adoptará (persona natural o jurídica). (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 14).

El concepto de ‘constitución de nuevas mipymes’ o ‘generación de empresas formales’ se materializa mediante la inscripción en el padrón de registro Único de contribuyentes (ruc) como persona natural (conductora de la empresa) o persona jurídica, ante la autoridad tributaria (sunat). Entre el 2007 y el 2012, el número de mipymes creadas aumentó de manera consecutiva, así, en el 2007 nacieron 126 000 mipymes (13,5% del total),

mientras que en el 2012 ese número ascendió a 220 000 (16,4% del total), equivalentes a un incremento del promedio anual de 11,8%.(MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 14).

Grafico No 2 – 5 PERU: Creación de nuevas MIPYME, 2007 - 12



Fuente. Sunat, Registro del Contribuyente (2012).

Elaboración. PRODUCE – Dirección estudios económicos de MYPE e Industria (DEMI) (2012)

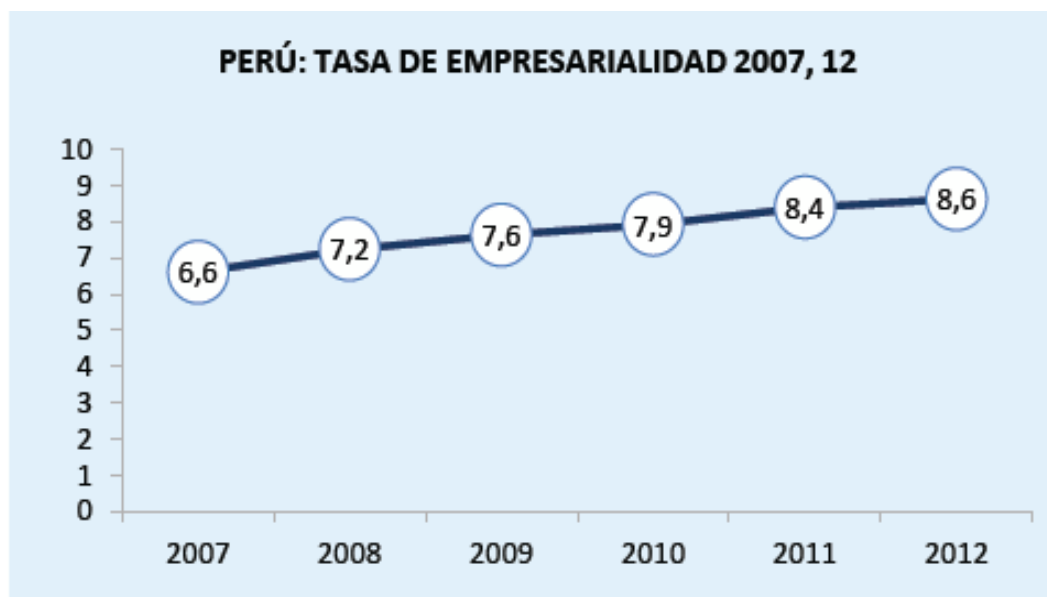
Empresarialidad Nacional

La tasa de empresarialidad se define como la relación entre el número de mipymes formales y la población económicamente activa ocupada. Esta tasa representa el porcentaje de la PEA ocupada que ha elegido ser conductor de una mipyme formal. la tasa de empresarialidad ha aumentado de manera consecutiva en el último quinquenio, lo que significa que cada año se incrementa el porcentaje de la PEA ocupada que tiene a su cargo la conducción de una mipyme formal, lo que hace que esa tasa aumente 2,0 puntos porcentuales entre el 2007 y el 2012.

En el 2012, la tasa de empresarialidad nacional fue de 8,6%. Esto significa que de cada cien personas que pertenecen a la PEA ocupada, en

promedio nueve de ellas son conductoras de una mipyme formal. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 15).

Grafico No 2 – 6 PERU: Tasa de Empresarialidad 2007,12.



Fuente. Sunat, Registro del Contribuyente, INEI, ENAHO (2012)

Elaboración. PRODUCE – Dirección estudios económicos de MYPE e Industria (2012)

Cuadro 2- 3: PERU MYPES formales por rango de vtas según act. Económica

| Sector Económico | Rango de ventas UIT anuales | | | | | | | Total |
|------------------|-----------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|------------------|
| | Hasta 13 |]13 -75] |]75 -150] |]150 -850] |]850-1 700] |]1700 -2300] | De 2301 a más | |
| Comercio | 456 717 | 122 270 | 21 374 | 25 075 | 3 699 | 1 058 | 3 225 | 633 418 |
| Servicio | 360 002 | 100 519 | 19 497 | 20 818 | 2 926 | 827 | 2 371 | 506 960 |
| Manufactura | 85 496 | 32 088 | 6 180 | 6 654 | 1 033 | 280 | 1 250 | 132 981 |
| Construcción | 24 267 | 7 828 | 2 735 | 4 067 | 623 | 142 | 418 | 40 080 |
| Agropecuaria | 14 521 | 4 741 | 1 197 | 1 513 | 257 | 69 | 253 | 22 551 |
| Minería | 5 627 | 1 552 | 623 | 767 | 172 | 52 | 303 | 9 096 |
| Pesca | 1 958 | 551 | 266 | 561 | 78 | 23 | 88 | 3 525 |
| Total | 948 588 | 269 549 | 51 872 | 59 455 | 8 788 | 2 451 | 7 908 | 1 348 611 |

Nota: El tamaño empresarial para la MIPYME es determinado en base a la Ley N° 30056; parámetro referencial para la gran empresa (aquellas con ventas mayores a 2300 UIT anuales)

Fuente. Sunat, Registro del Contribuyente (2012).

Elaboración. PRODUCE – Dirección estudios económicos de MYPE e Industria (DEMI) (2012)

Cuadro 2 –4: MYPES participación sectorial y relación con PBI

Participación Sectorial y Relación con el PBI de la MYPE

| SECTOR | PARTICIPACION SECTORIAL (%) | PYME EN CADA SECTOR (%) | PARTIC. DE PYME(%) PBI |
|--------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| AGRICULTURA | 11,60 | 90,00 | 10,4 |
| PESCA | 1,00 | 30,00 | 0,30 |
| MINERIA | 2,50 | 5,00 | 0,10 |
| MANUFACTURA | 23,10 | 30,00 | 6,90 |
| CONSTRUCCION | 8,80 | 35,00 | 3,10 |
| SERVICIOS | 53,00 | 40,00 | 21,20 |
| TOTAL PBI | 100,00 | | 42,10 |

Nota: El % que representa la participación MYPE se obtiene del total adjudicado a favor de la MYPE sobre el total adjudicado por la Región.

Fuente. Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) (2012).

Elaboración: Área de Compras Estatales - Dirección “Mi Empresa” - Ministerio de la Producción (2012).

SECTOR SERVICIOS

El sector servicios concentró el 37,6% de las mipymes (504 589 empresas), el cual agrupa a empresas que brindan servicios orientados tanto a las personas como a las empresas. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 49).

Si agrupamos el sector servicios según secciones a nivel de ciuu, tenemos que el 32,7% realiza actividades inmobiliarias, empresarial y de alquiler; en tanto el 22,4%, actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 49).

Cuadro 2 – 5: MIPYMES Formales en el sector servicios, según sección CIU, 2012

| DIVISION CIU | Mipymes | |
|--|----------------|--------------|
| | Nº | % |
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 165 088 | 32,7 |
| Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales | 113 087 | 22,4 |
| Transporte almacenamiento y comunicaciones | 100 554 | 19,9 |
| Hoteles y restaurantes | 94 500 | 18,7 |
| Otras actividades de servicios ¹ | 31 360 | 6,2 |
| TOTAL | 504 589 | 100,0 |

Nota: El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056

1/ Incluye las secciones: E J M Na nivel de CIU revisión 3

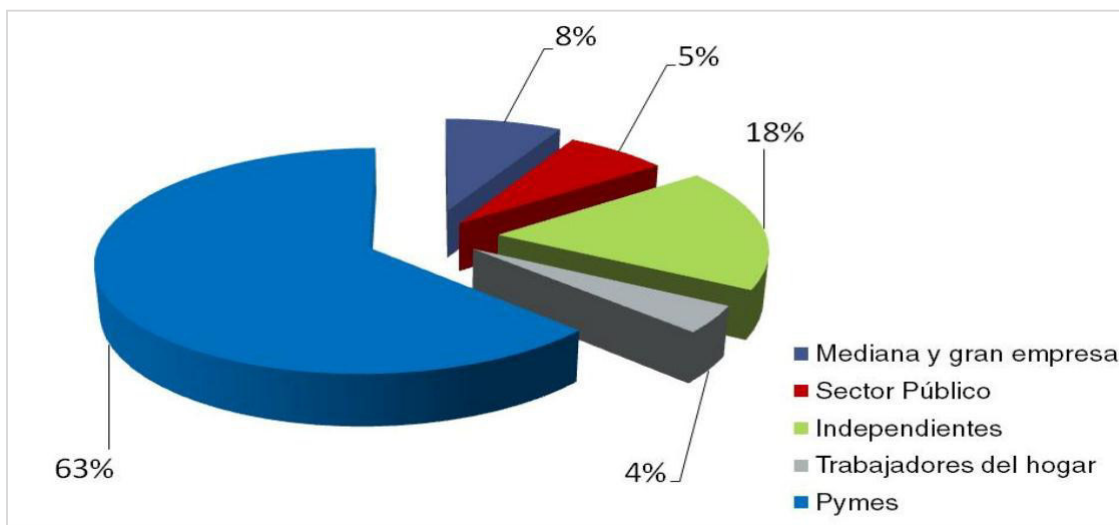
Fuente. Sunat, Registro Único del Contribuyente (2012).

Elaboración: PRODUCE-Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI) (2012).

Empleo según estructura de mercado.

La importancia de las MYPES en el Perú, son mayormente reflejadas por el gran número de personas que se encuentran trabajando en ellas, es decir, la PEA. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

Grafico 2 – 7: Distribución de la PEA según segmentos laborales



Fuente. BCRP (2012).

Cuadro No 2 – 6: PEA Ocupada según estructura de mercado 2007 y 2012 en porcentajes

| Estructura de mercado | 2007 | 2012 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Sector Privado ¹ | 68,4 | 68,9 |
| 2 a 10 trabajadores | 52,3 | 48,9 |
| 11 a 100 trabajadores | 8,9 | 9,9 |
| 101 a más trabajadores | 7,1 | 9,7 |
| Privado no especificado | 0,1 | 0,3 |
| Sector público ² | 8,6 | 9,1 |
| Independientes ³ | 19,4 | 19,5 |
| Trabajador del hogar | 3,6 | 2,6 |
| Pea ocupada | 100,0 | 100,0 |

Nota: Las bases de datos han sido actualizadas con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007.

1/ El sector privado incluye practicantes, trabajadores familiares no remunerados e independientes que utilizan trabajadores familiares no remunerados.

2/ El sector público incluye practicantes

3/ Comprende a los independientes que no utilizan trabajadores familiares no remunerados.

Fuente. INEI – Encuesta Nacional de Hogares (2007 y 2012).

Elaboración: PRODUCE-Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI) (2012).

Analizando la distribución de la PEA ocupada por estructura de mercado, es decir, diferenciando el demandante de trabajo: sector público, sector privado, hogares, y el grupo de independientes que son demandantes y ofertantes de trabajo a la vez, tenemos una visión de conjunto de la economía peruana, muy necesaria dada su gran heterogeneidad. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

En el 2007, el número de personas ocupadas en el Perú ascendía a 14,2 millones de personas, que pasaron a 15,5 millones al 2012, lo que significaría un incremento de 9,5%, es decir, un crecimiento anual promedio de 1,8%. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

Los resultados muestran que hay una mayor probabilidad de que la generación del empleo en el Perú sea en el sector privado, ya que en el 2007 el 68,4% de las personas laboró en este sector. Para el 2012, esta fue el 68,9% de PEA ocupada, y fueron en las empresas de 2 a 10 trabajadores donde se encuentra la mayor cantidad de personas ocupadas (48,9% de la PEA ocupada). Sin embargo son en las empresas de 11 a 100 trabajadores y las empresas con más de 100 trabajadores donde ha aumentado la participación de los ocupados. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

En el 2007, el 19,4% de la PEA ocupada se desempeñaba como trabajador independiente (independiente que no utilizan trabajadores familiares no remunerados, es decir, el trabajador por cuenta propia), en tanto esa participación se incrementó 0,1 puntos porcentuales para el 2012. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

Es importante mencionar que ha habido una pequeña disminución en la cantidad de personas ocupadas como trabajadores del hogar; por el contrario, la cantidad de personas ocupadas en el sector público mostró un aumento en su participación de 0,5 puntos porcentuales. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

Cerca de 983 mil MYPES se financian en el sistema financiero. Se debe mencionar que el acceso de las MYPES al sistema financiero, resulta muy beneficioso, puesto que al tener un mayor acceso de financiamiento, la empresa tendrá mayores posibilidades de desarrollo. Realizando operaciones más eficientes y más rápidas, ampliando el tamaño de sus

operaciones y accediendo a créditos en mejores condiciones. (MYPE 2012 Estadísticas de la Producción, 2013, pág. 84).

Cuadro No 2 – 7: PEA Ocupada según estructura de mercado 2007 y 2012

| Estructura de mercado | 2007 | 2012 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sector Privado ¹ | 9 708 111 | 10 701 185 |
| 2 a 10 trabajadores | 7 419 817 | 7 595 779 |
| 11 a 100 trabajadores | 1 262 509 | 1 536 616 |
| 101 a más trabajadores | 1 012 330 | 1 515 072 |
| Privado no especificado | 13 455 | 53 718 |
| Sector público ² | 1 225 333 | 1 412 714 |
| Independientes ³ | 2 747 787 | 3 023 457 |
| Trabajador del hogar | 515 921 | 404 127 |
| Pea ocupada | 14 197 151 | 15 541 484 |

Nota: Las bases de datos han sido actualizadas con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007.

1/ El sector privado incluye practicantes, trabajadores familiares no remunerados e independientes que utilizan trabajadores familiares no remunerados.

2/ El sector público incluye practicantes

3/ Comprende a los independientes que no utilizan trabajadores familiares no remunerados.

Fuente. INEI – Encuesta Nacional de Hogares (2007 – 2012).

Elaboración: PRODUCE-Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI) (2012).

Según estudios Global Entrepreneurship Monitor realizado por London Business School, el Perú ocupa el primer lugar en nivel actividad empresarial en fase inicial.

A pesar de las limitaciones, es innegable el rol que tienen las MYPES para compatibilizar el evidente crecimiento macroeconómico que viene mostrando el Perú. En cuanto a la problemática de las mypes del sector servicios se puede mencionar la deficiencia en la gestión interna lo cual dificulta el logro de objetivos y también que con el tiempo la mype deje de existir. Otro factor es la dificultad en el trabajo en equipo que se evidencian en problemas tales como: falta de un interés común, mala comunicación, etc.

Lo que conlleva a que la gestión del equipo sea difícil de manejar. Esta problemática se sitúa a diferentes niveles. Es en ese sentido, que el rol del líder consiste en descubrir progresivamente las fuentes profundas del conflicto.

En consecuencia, se considera que los problemas de gestión, eficiencia y competitividad afectan la presencia de las mypes en mercados complejos y cada vez más diversificados.

Se puede comprobar que los posibles conflictos constituyen una limitación para el líder (gerente) por no saber gerenciar adecuadamente a su equipo de trabajo. Las dificultades que se presentan se resumen en:

GESTIÓN

- La baja calidad de sus productos
- Cultura productiva empírica.
- Limitadas oportunidades de acceso a las compras estatales por la calidad, precio y financiamiento.
- Poca capacidad para consorciarse.

TALENTO HUMANO

- Poca capacidad de integración
- Falta de información y comunicación

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

- Altos costos de producción
- Poca educación tecnológica
- Procesos de calidad ineficientes

MARKETING

- Limitada capacidad para competir en el mercado.
- Mercados restringidos y recesados

FINANZAS

- Atrasada tecnología en maquinaria, calidad y diseño para competir con el mercado externo.
- Poca cultura crediticia

En conclusión, en el Perú las Mypes forman una porción mayoritaria a nivel nacional y son de vital importancia en la economía del país. Los problemas más comunes que enfrentan las Mypes se pueden resumir en:

alto grado de informalidad, deficiencia en su gestión interna, bajo nivel de competitividad y procesos de calidad ineficientes.

Aspectos Problemáticos Encontrados

Se pueden citar los siguientes problemas generales observados en los casos anteriores:

- Falta de competitividad de las mypes en el mercado externo
- La definición de una filosofía empresarial no está internalizada en las mypes
- Deficiencia de la toma de decisiones en la gestión empresarial
- La necesidad del trabajo en equipo
- La necesidad de capacitación permanente
- Poca o desactualizada modernización tecnológica y calidad en los procesos y productos

El común denominador en la problemática de las mypes a nivel mundial es el alto grado de informalidad y la poca o deficiente gestión empresarial.

2.2.4 Base Legal de las Mypes

Existe una serie de normas y leyes sobre las mypes que es necesario conocer para su análisis e interpretación, a continuación veremos la evolución que se ha dado en cuanto a la normativa de las mypes:

ANTECEDENTES DE LA LEGISLACIÓN DE LAS MYPES

Ley N° 28015 - Publicada el 03 de julio de 2003
Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

Decreto Supremo N° 009-2003-TR - Publicado el 09 de septiembre de 2003
Aprueban Reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

Decreto Legislativo N° 1086 - Publicado el 28 de junio de 2008
Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.

Decreto Supremo N° 007-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008
Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.

Decreto Supremo N° 008-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008
Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente – Reglamento de la Ley MYPE.

Decreto Supremo N° 008-2008-TR: Publicado el 30 de septiembre de 2008:
La Ley General de las Mypes tiene como objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de ampliar el mercado interno y externo; y al Estado le corresponde la tarea de fomentar el desarrollo integral y facilitar el acceso a los servicios empresariales, en ese sentido a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo facilita el acceso de las MYPE a las contrataciones del Estado, gozando de preferencias. Asimismo, promueve su acceso al mercado financiero y al mercado de capitales. También es importante la creación del Régimen Laboral Especial que tiende a fomentar la formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (Ramos, 2010, pág. 23).

El Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, consta de:

- Ocho Títulos
- Ocho Capítulos
- Ochenta y tres Artículos y
- Doce Disposiciones Generales.

Instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad.

Capítulos:

- I. Instrumentos de promoción de las MYPE.
- II. Capacitación y asistencia técnica.

III. Accesos a los mercados y la información.

IV. Acceso a las compras del Estado.

V. Investigación, innovación y servicios tecnológicos

Las Entidades del Estado deberán programar no menos del cuarenta por ciento (40 %) de sus contrataciones para que sean atendidas por las MYPES. El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las Micro y Pequeñas Empresas, así como a sus conductores y empleadores. El Régimen Laboral Especial está dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa, así como mejorar las condiciones de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores de las Mypes. (Ramos, 2010, pág. 24).

CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS EN LÍNEA:

Se ha implementado un Sistema de Constitución de Empresas en línea que permite que el trámite concluya en un plazo de no mayor de 72 horas.

ACCESO AL FINANCIAMIENTO:

El Estado promueve el acceso de la MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados. (Ramos, 2010, pág. 125).

OTROS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN:

Se incorporan a las Micro y Pequeñas Empresas como beneficiarios de la Ley N° 29152 (Ley que establece la implementación y el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM). Parte de los recursos de FIDECOM se asignan preferentemente al financiamiento de programas de capacitación de los trabajadores y conductores de las Micro y Pequeñas Empresas que fortalezcan su capacidad de generación de conocimientos tecnológicos para la innovación de productos, servicios y otros. (Ramos, 2010, pág. 125).

FONDO PARA LA NEGOCIACIÓN DE FACTURAS

Se autoriza a COFIDE a crear y administrar un Fondo destinado a financiar el descuento de facturas provenientes de las ventas de las Microempresas.

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES:

El Registro Único de Contribuyentes será utilizado para todo y cualesquier registro administrativo en que sea requerida la utilización de un número incluida el ESSALUD. Para efecto de los registros administrativos vinculados al ESSALUD y a la ONP, la utilización del RUC sólo será exigible respecto de los empleadores obligados a contar con número de RUC, de acuerdo con las normas de la materia. (Ramos, 2010, pag. 150)

EXCLUSIÓN DE ACTIVIDADES

Las unidades económicas que se dediquen al rubro de bares, discotecas, juegos de azar y afines no podrán acogerse a beneficios de la Ley de Mypes. (Ramos, 2010, pag. 150)

CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PERUANAS

Las MYPES deben reunir las siguientes características recurrentes:

BENEFICIOS DE LAS MYPES Y SU LEY

Muchas veces un pequeño negociante se pregunta el por qué habría de formalizarse si así como se encuentra logra tener lo suficiente para vivir tranquilamente, pues bien, existe una lista de beneficios, que le son otorgados a aquellos negociantes que han pasado su negocio de ser informales a las filas de la formalidad, los cuales son:

- Permite solicitar créditos en el sistema financiero formal.
- Se puede participar en concursos públicos para ser proveedores de bienes o servicios al Estado.
- Hace posible que se diseñe, fabrique y comercialice productos propios (marca registrada, procesos patentados), apostando por la calidad y, por ende, incrementando los precios de venta.

- Permite mejorar la atención a los clientes e incrementar el número de estos.
- Hace posible que se ofrezca productos de mejor calidad.
- Por último, permite acceder a la vía judicial en caso se presentas en conflictos en algunos de los contratos que se firman con los clientes.

Ahora bien, en el mes de Junio del 2008 se promulgo una nueva ley de MYPES, la cual otorgaba a los empresarios que integraban estas MYPES nuevos y mejores beneficios, no solo para los empresarios, sino también mejoras en beneficios para los trabajadores; por ejemplo con la norma anterior que regulaba los derechos de las MYPES solo contemplaba el derecho de los trabajadores a gozar de 15 días de vacaciones al año, pero ahora, con la nueva legislación, se reconocen CTS, Gratificaciones y derecho al sueldo mínimo. (Ramos, 2010, pág. 151)

A su vez, esta nueva ley presenta nuevos reconocimientos para los trabajadores y empresarios, tales como:

- Reconocer los derechos laborales básicos como la jornada de 8 horas diarias de trabajo, un descanso semanal de 24 horas, 15 días de vacaciones, 15 días de CTS por año, dos gratificaciones de medio sueldo por año y derecho a la remuneración mínima.

Otro reconocimiento importante es el reconocimiento de la indemnización por despido injustificado, que consiste en 10 remuneraciones diarias por año para la MYPE y de 20 para la PYME, derecho a seguridad social y pensiones, sindicación y negociación colectiva. Es necesario mencionar que la nueva norma solo se aplicara a los trabajadores nuevos que sean contratados a partir

de la vigencia del D. Ley. 1086, mientras que los antiguos trabajadores permanecerán bajo el régimen general. (Ramos, 2010, pág. 151)

Esta nueva ley de MYPES nace como propuesta para que los muchos empresarios que están en el mercado como informales pasen a las filas de la formalidad, creando un mejor desarrollo de la economía, es decir, tanto una mejora para los empresarios como para la sociedad. Ahora bien, ¿Qué beneficios trae esta ley? Lo primero que debe saber es que a diferencia de

las versiones anteriores, este dispositivo será de aplicación permanente. Es decir, mientras cumpla con los requisitos establecidos para calificar como microempresa o pequeña empresa, podrá gozar, sin límite de plazo de sus beneficios. (Ramos, 2010, pag. 151)

Los beneficios otorgados por el estado hacia estas MYPES son:

- **Subsidio estatal:**

Este subsidio va dirigido hacia el acceso de los trabajadores y dueños de empresas a los servicios de salud y seguridad social, ahora bien, ¿en qué consiste este subsidio? Pues por cada porcentaje que aporte el microempresario el Estado aportará un porcentaje similar. Con este nuevo mecanismo por cada S/.10 que aporte el trabajador al Sistema Integral de Salud (SIS), el Estado lo subsidiará con una contraparte de S/.10 y dicho subsidio solo será aplicable luego de que trabajadores y empresarios hayan cumplido con efectuar su contribución mensual. Además se debe mencionar que el trabajador tendrá acceso a estos servicios hasta tres meses después de su aporte, aun así este haya salido de la empresa. (Ramos, 2010, pag. 152)

Ahora, la ley de MYPES también crea un régimen previsional paralelo denominado Sistema de Pensiones (SPS). Para acceder a este sistema, los trabajadores realizarán un pago de S/.15 (como mínimo al sistema), en tanto que el Estado depositará S/.15 adicionales. Dicho aporte, según el texto del reglamento, se efectuará el último día hábil del mes de enero de cada año. Para tener acceso a la pensión, los trabajadores deberán tener 65 años y haber efectuado un mínimo de 300 aportes. (Ramos, 2010, pág. 152).

- **Registro y tributos**

Para el aspecto tributario, esta nueva ley de MYPES presenta novedades, puesto que ahora las microempresas tienen la opción de acogerse al Régimen Único Simplificado (RUS) o al Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER). En el caso del RUS, debe ser una persona natural con negocio, por ejemplo alguien que tiene una bodega, farmacia o ferretería y cuyos ingresos del año anterior no superen S/.360.000. El impuesto que se paga tiene 5 categorías (de S/.20 a S/.600 al mes) y

reemplaza al Impuesto a la Renta y al IGV. En tanto que para acogerse al RER a partir de enero del 2009, los ingresos de la empresa del año anterior no deben exceder los S/.525.000 y la tasa única mensual será de 1,5% sobre sus ingresos. (Ramos, 2010, pag. 152).

- **Capacitación y promoción**

Este punto es el que permanece pendiente, puesto que el estado se había comprometido a reforzar los aspectos de promoción y capacitación para que las MYPES accedieran a nuevos mercados, pero estos no han sido tomados en cuenta directamente ni en la ley ni en los reglamentos. (Ramos, 2010, pag. 152).

2.2.5 Bases Teóricas de Coaching

El coaching como herramienta de apoyo al desarrollo de la Mype

El *coaching* es ya una reconocida herramienta de uso internacional para la mejora de la dirección de organizaciones. La consultora alemana Frank Bresser Consulting (2009) realizó un estudio entre los años 2008 y 2009 para examinar la situación y el desarrollo del *coaching* a nivel internacional. Los encuestados fueron principalmente asociaciones de *coaching* de cada país y en su defecto, asociaciones de recursos humanos, proveedores de *coaching*. El número de países consultados fue 162. El estudio arrojó que hay un mínimo de 43 000 coaches trabajando alrededor del mundo.

Los países con mayor número de coaches son: estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Australia, Japón, Canadá y Sudáfrica. En 27 países, quince de ellos europeos el *coaching* se percibe como una profesión. Norteamérica, Europa, Australia y algunos países de Suramérica poseen asociaciones locales internacionales de *coaching*.

Finalmente, el estudio expresa que todavía no hay una manera preestablecida de aproximar el *coaching* a cada región, y que aún no se puede hablar de un estilo norteamericano o europeo. Por el momento el *coaching* va en crecimiento y es una realidad en desarrollo en todos los continentes.

El *coaching* ha nacido como resultado, sugiere Williams (2004), de los grandes avances en psicoterapia y asesoramiento, y luego se ha combinado con prácticas de consultoría organizacional y con las tendencias hacia el desarrollo personal. El *coaching* ha tomado lo mejor que cada una de esas áreas tiene, proporcionando y demostrando métodos asociados al éxito de las personas.

2.2.5.1 Definiciones de Coaching

A continuación se presentara una selección de definiciones de coaching:

Es un proceso y/o sistema que fomenta el autoconocimiento y crea una motivación a la transformación; así como la orientación necesaria para alinearse con las necesidades y los resultados esperados por la organización.

Es la conducción y orientación necesarias para alinear las necesidades personales con los resultados esperados por la organización.

Coaching (que procede del verbo inglés to coach, entrenar) “es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas”. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas.

“El coaching está relacionado con el aprendizaje, a pesar de que un tutor no es un profesor, ni tiene por qué saber necesariamente cómo hacer las cosas. El coach observa pautas, define el escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica.” (Maisel Eric, 2009, pag 13).

“El Coaching como gestión no es sólo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser”.

El coaching consiste en el uso de preguntas efectivas, en lugar de instrucciones u órdenes para elevar la conciencia y la responsabilidad.

Adicionalmente, el coaching debe de seguir una determinada consecuencia de objetivos, para generar una acción inmediata y un rendimiento sobresaliente. También debe relacionar las iniciativas y las metas de todos los individuos de la organización. (Whitmore John, 2003, pág. 186).

Es un principio humanista adaptado al entorno globalizado para obtener una adecuación y desarrollo del potencial humano, en las funciones y tareas asignadas.

El Coaching está directamente interesado en la mejora inmediata del desempeño y el desarrollo de habilidades mediante una forma de tutoría o instrucción. (Parsloe Eric, 2009, pág. 67).

El coaching es el producto de una serie integrativa de conocimientos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación con el desarrollo del potencial humano. (O'Connor Joseph, 2005, pág. 96).

2.2.5.2 Tipos de Coaching

Existen varios tipos de coaching entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

A. Life Coaching.- Es un proceso de interacción humana, donde el coach acompaña y contribuye para que el coacheé desarrolle su visión y cree estrategias para alcanzar sus metas en todos los aspectos de su vida personal. Esta rama ayuda sobresalir en todos los campos de la vida cotidiana, así se trate de relaciones interpersonales, carrera, sueños o familia. Sin importar cuántos años se lleve desempeñando un rol ya sea de padre, pareja, trabajador, amigo o individuo, es común que en el día a día se tenga dificultades realizando cierta función. La rama en la que trabaja el life coaching es en todo lo que tengan que ver con el individuo como persona. Su función social, sus emociones, su cuerpo, su mente y su espíritu. (Maisel Eric, 2009, pág. 22).

B. Coaching empresarial.- El Coaching empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el organizacional trabaja con las grandes corporaciones. Dependiendo del tiempo que lleve el negocio en actividad, las necesidades son diferentes. El

objetivo es el mayor rendimiento del personal dentro de la organización y un entorno positivo diario. Sin embargo el Coaching de Negocios te apoya en todas ellas, ya se trate de:

- Crear una empresa propia
- Desarrollar habilidades empresariales o
- Expandir el negocio

A nivel empresarial muchas veces la pasión por un producto o servicio no es suficiente para ser exitoso en el mundo de los negocios. En el diario quehacer se experimentan situaciones nuevas que a veces no se sabe cómo manejar y como consecuencia se invierte más tiempo en ellas.

Un coach te podría ayudar a:

- Ahorrar tiempo y dinero en el montaje de tu negocio
- Disminuir el riesgo de cierre
- Volver a sentir pasión por el negocio
- Encontrar una forma de balancear la empresa con la vida personal
- Diferenciar el producto o servicio
- Mejorar la visión estratégica
- Descubrir formas de expandir el negocio (Millones J.,2008,pag 22)

C. Coaching Organizacional.- El Coaching Organizacional, Corporativo o Estratégico está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. Por lo general es promovido por los departamentos de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la compañía. La idea del Coaching Corporativo es transformar a las organizaciones mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro.

Conjuntamente el Coach y el trabajador o equipo, buscan un camino eficaz para alcanzar las metas empresariales aplicando sus propios recursos y habilidades. (Duhne Carmen, 2008, pág. 130).

¿Qué tipo de metas se podrían lograr?

- Mejorar el liderazgo de la esfera directiva.
- Desarrollar liderazgo en la segunda línea, para que al momento de promoverla cuente con los recursos necesarios para tomar las riendas de la empresa.
- Capacitar a los jefes para que identifiquen los talentos de sus subalternos y les asignen tareas que puedan ejecutar con excelencia.
- Crear estrategias conjuntas.
- Mejorar el clima organizacional. (Duhne Carmen, 2008, pág. 130).

D. Coaching ejecutivo.- El coaching ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa. Para lograr un óptimo desempeño a nivel gerencial, hay tres frentes principales que cubrir:

- La relación del directivo con la empresa
- La relación del ejecutivo con los empleados
- La relación del gerente consigo mismo

Algunos de los aspectos que un gerente podría trabajar con un coach ejecutivo son:

- Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades
- Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo
- Alinear sus valores personales con los empresariales
- Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
- Balancear su vida personal y profesional (Duhne Carmen, 2008, pag 131).

E. Coaching ontológico.- Es un proceso de aprendizaje transformacional, que incluye el ser de la persona. No basta la efectividad en la acción si no también genera efectividad en el vivir en plenitud. Tiene la particularidad de trabajar conjuntamente con las emociones y los estados físicos, con el lenguaje y las estructuras de comunicación. En un proceso de

Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro actividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación. (Withmore John, 2003, pág. 195).

2.2.5.3 Etapas del Proceso de Coaching

A. Diagnóstico Inicial.- Se recoge información del coacheé, de sí mismo, entorno y área de influencia, por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, test, formatos, rueda de la vida (360°), etc.

B. Definir objetivos.- Lo que el coacheé desea o quiere lograr en el corto o largo plazo, en las diferentes áreas de su vida:

- Expectativas
- Objetivos
- Compromisos

C. Establecer recursos.- Lo que el coacheé necesita o requiere para alcanzar el objetivo.

- Externos (materiales, personas, etc.)
- Internos (comportamientos, actitudes, habilidades, estrategias, etc.)

D. Plan de Acción.- Se especifican los objetivos, se definen las acciones a seguir, estrategias y los plazos. Los objetivos deben ser claros, precisos y concretos y ser expresados en tiempo presente. El lenguaje debe ser positivo, proactivo y estar orientado a lo que se quiere lograr no a lo que se quiere evitar.

También se debe especificar las metas o acciones para cada objetivo, así como establecer específicamente los plazos de los objetivos y metas. Se debe definir los factores de medición del coacheé y coach y las consecuencias que generan los resultados.

E. Ejecución.- Consiste en poner en acción todas las fases anteriores, es la única forma de generar cambios.

F. Transición y seguimiento.- Es el acompañamiento en el proceso de cambio y transformación del coacheé. Se establece la estructura de apoyo en el avance hacia los objetivos. Se caracteriza porque es permanente y porque se aplican los factores de medición.

G. Evaluación y comprobación.- Se realiza durante el proceso y se evalúan los avances y resultados mediante los factores de medición, feedback, evaluaciones, pruebas, etc. Se emiten las conclusiones y recomendaciones.

2.2.5.4 Historia del Coaching

Origen del término coach: La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest. Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szeker, ósea el carruaje de kocs, símbolo de la excelencia. De esta forma el término kocsi paso al alemán como Kutsche. (Ravier, 2005, pág. 1).

En serbocroata, se dice kocsikazik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach es de origen húngaro donde designaba a un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania): se puso a dormir en un carro cubierto al que en Hungría llamaban coche. (Ravier, 2005, pág. 1).

En la ciudad Kocs se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi). En una obra de Fonseca de 1569 “coche” aparece integrada en el léxico español según atestigua el diccionario de autoridades. Es así como la palabra coach derivado de coche cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching de alguna manera transporta a las personas

de un lugar a otro. Es decir del lugar donde están, a donde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el conductor tome a lo largo del proceso. Si bien esta analogía propia del término coach desde sus orígenes e incluso de la práctica misma del coaching resulta reveladora, no es suficiente para definir como se consolida este término. Es por ello que a continuación se describe sintéticamente las influencias que a lo largo de la historia del pensamiento de la humanidad han devenido y consolidado lo que hoy en día se llama coaching. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 1).

Influencia de Sócrates: Uno de los métodos usados por el coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y su creador fue Sócrates. El filósofo promovía el empleo del diálogo como forma de llegar al conocimiento y de esta forma ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. Se sentaba a conversar con ellos y a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó como Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 1).

La Mayéutica (por analogía a Maya, una de las pléyades de la mitología griega), es una técnica que consiste en interrogar a una persona para hacerla llegar al conocimiento no conceptualizado. La mayéutica se basa en la dialéctica, la cual supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano. La técnica consiste en preguntar al interlocutor acerca de algo (un problema, por ejemplo) y luego se procede a debatir la respuesta dada por medio del establecimiento de conceptos generales. El debate lleva al interlocutor a un concepto nuevo desarrollado a partir del anterior.

Por lo general la mayéutica suele confundirse con la ironía o método socrático y se le atribuye a Sócrates. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 2).

La invención de este método del conocimiento se remonta al siglo IV A.C y se atribuye por lo general al Sócrates histórico en referencia a la obra Teeteto de Platón. Pero el Sócrates histórico empleó la llamada *ironía socrática* para hacer comprender al interlocutor que lo que se cree saber no está en lo que se pensaba como creencia y que su conocimiento estaba basado en prejuicios. Mientras la ironía parte de la idea que el conocimiento del interlocutor se basa en prejuicios, la mayéutica cree que el conocimiento se encuentra latente de manera natural en la conciencia y que es necesario descubrirlo. Este proceso de descubrimiento del propio conocimiento se conoce como dialéctica y es de carácter inductivo. (Honderich, 2008, pág. 42).

Influencia de Aristóteles: Es sabido que Aristóteles, como realista se contrapone diametralmente a la filosofía idealista de Platón. Sin embargo, el coaching consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectual” (honores, reconocimiento y autorrealización) del hombre. Aristóteles expone básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en él. Aristóteles enseñó que la acción hace a la construcción del propio ser. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 2).

Aristóteles en su obra “Tabula Rasa” tiene como idea clave que el hombre puede conseguir todo lo que se proponga. Esta teoría plantea que el hombre se divide en dos tipos de naturaleza diferentes:

- Por un lado el ser, que nos viene dado, donde estamos.
- Por otro lado, el “debe ser” a donde quiero llegar.

La única forma de llegar de un punto a otro es la acción, considerándose el coaching el medio para conseguir este tránsito. (Handerich, 2008, pág. 42).

Influencia de Platón: En el pensamiento de Platón, se reconoce la estructura de sus diálogos como sesiones de coaching primitivas. Una de las conclusiones más evidentes del análisis de los diálogos de Platón es la

importancia de las preguntas como herramienta de trabajo las cuales potencian las conversaciones y sirven de método para la adquisición del conocimiento en los coacheés.

Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro. De hecho gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales. El autoconocimiento se transforma de esta manera en la fuente real de todo proceso de coaching. También, al igual que afirmaba Platón, se debería entender a la educación como formadora del carácter. En el Trabajo de coaching el conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual los coacheés pueden acceder a un desempeño extraordinario producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 2).

El coaching a partir de 1980: La década de los 80 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching, tal es así de que muchos autores han determinado que el origen del coaching comienza por esta época. Lo cierto es que en los años 80, el coaching comienza a difundirse tal como se conoce hoy en día. Por esas mismas fechas la psicología humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la psicología académica, como resultado de ello solo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola. De alguna manera el coaching es una extensión o continuación de la ideología fundamental de la psicología humanista. Aun así, esta profesión ha desarrollado métodos y practicas elaboradas gracias a todas las influencias que se han visto a lo largo de la historia. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 3).

Tal como se puede observar son varios los aportes recibidos a través del tiempo, pero a quien se le atribuye el nombre de Padre del Coaching Moderno es a Thomas J. Leonard, fundador en 1992 del Coach University, en 1994 fundó la International Coach Federation (ICF). Escribió 28 programas de desarrollo profesional, algunos de los cuales son utilizados por coaches profesionales, empresas de formación y algunas de las mayores empresas del mundo. Fue autor de 6 libros relacionados con coaching

desde 1998: Working Wisdom, The Portable Coach, Becoming a Coach, Simply Brilliant, Coaching Forms Book (6ª edición) y The Distinctionary, junto con 14 trabajos de publicación interna disponibles exclusivamente por los coaches de Coach University. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 3).

Por esta razón se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que el coaching lleva más de 25 años de presencia y practica en todo el mundo. A partir de los años 80; entonces el coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como coaching personal, coaching ejecutivo y coaching organizacional.

La difusión del coaching como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho el coaching se haya transformado en muy poco tiempo en una de las profesiones del siglo XXI. (Ravier Leonardo, 2005, pág. 3).

El coaching en la actualidad

El coaching ha ido expandiéndose en los últimos años de las culturas más anglosajonas y cada vez está más cerca. En la actualidad, son muchos los coaches tanto en EEUU como en la UE; asimismo, la mayoría de empresas grandes y multinacionales ya han tenido experiencias de coaching. Un estudio reciente en Inglaterra a 530 organizaciones situaba en casi un 80% el número de empresas que contaban con dichas experiencias de desarrollo directivo. Por lo tanto, el coaching se aplica, es efectivo y cada vez más se ve representado en la empresa española. (Luna Roberto, 2004, pág. 22).

Sin embargo, a pesar de los muchos beneficios que tiene el coaching en la organización, aún es una disciplina en un estado embrionario. La revisión teórica del coaching puede llevar a pensar que aún quedan muchos puntos por analizar dada la gran diversidad de planteamientos e interpretaciones de partida hacia esta disciplina. Así también existe un amplio consenso en los beneficios que tiene y las posibilidades de expansión y desarrollo en la empresa. De hecho, actualmente es una de las

experiencias de desarrollo organizativo de mayor impacto en los resultados de la empresa. (Luna Roberto, 2004, pág. 22).

En este proceso se sugiere la necesidad de una mayor preocupación de los investigadores por las realidades empresariales para ayudar en los procesos de adquisición de herramientas de innovación y desarrollo. (Luna Roberto, 2004, pág. 22).

En consecuencia el coaching es una nueva forma metodológica y de conducción empresarial que conlleva a un sistema de aprendizaje del desarrollo del potencial humano teniendo en cuenta la capacidad creativa y de innovación, el trabajo en equipo y el logro de resultados en los procesos y resultados con la calidad que hoy se exige tanto para el cliente como para la diversificación que exige el mercado.

El coaching de negocios está considerado como la segunda industria de mayor crecimiento para los próximos 10 años. La evolución que ha seguido en otros países ha sido una explosión inicial, seguida por una evolución para convertirse en una industria consolidada de gran reputación en el ámbito de la pyme. La situación en España también está en continuo crecimiento y aunque, y aunque en este tipo de tendencias existe retraso en comparación con los países desarrollados, existe una demanda cada vez más creciente de estos servicios.

2.2.6 Base Teórica para la elaboración de Test de Competencias Confección de cuestionarios de evaluación (Test)

La correcta confección de los cuestionarios de evaluación es una tarea muy importante para el logro de nuestros objetivos, será necesario disponer de una amplia bibliografía, profundo conocimiento teórico del tema y apoyo de instituciones y profesionales con amplia experiencia en coaching.

Con esta base y teniendo la aceptación de Oreant SAC para el estudio, durante el primer semestre del año 2012 se elaboraron los cuestionarios para las tres competencias, lo cual es una tarea compleja y difícil, sin embargo refleja todas las variables que se desean medir en el desarrollo de la presente tesis. El detalle de la base teórica con la cual se formularon dichos cuestionarios se puede encontrar en el presente capítulo.

2.2.6.1 Test de Acción Estratégica

Para desarrollar la métrica de esta variable, se usó como marco teórico las descripciones mencionadas por Oreant SAC:

Respecto a la competencia de “acción estratégica”, esta se desarrolla cuando los gerentes logran conocer y entender los intereses de todos los actores involucrados en la organización, mantenerse informados sobre las acciones de la competencia y conocer las diversas atribuciones de la organización vinculadas con la misión y visión de la organización.

Las competencias que vamos a utilizar son:

- I) Conocimiento de los intereses de los actores involucrados
- II) Entendimiento de los intereses de los actores involucrados
- III) Conocimiento sobre lo que hace la competencia
- IV) Conocimiento de la Misión de la organización
- V) Conocimiento de la Visión de la Organización

Veamos cada una de estas competencias:

I) Conocimiento de los intereses de los actores involucrados

Para los mandos medios y altos, es de suma importancia conocer con quienes están interactuando, ya que cada tipo de público que interacciona en la empresa tiene intereses distintos. Es de mucha importancia que sepan cómo manejar y conocer los intereses de los diferentes grupos para lograr soluciones adecuadas. Vamos a restringir la cantidad de actores involucrados en la organización, así como dividirlos por grupos. A cada grupo de la empresa, lo llamaremos público. Público es todo aquel grupo, que tiene los mismos intereses y que, de alguna forma u otra interactúa con la empresa (esta es una pequeña definición que podemos encontrar en cualquier libro de estudio de Relaciones Públicas).

Son muchos los públicos que interactúan con las Organizaciones, pero, a los fines y objetivos de los gerentes de la empresa, vamos a tomar solamente aquellos con quienes tienen una comunicación directa: empleados y clientes. Las preguntas que se medirán para esta categoría son:

- Conozco lo que desean los empleados, clientes y proveedores de mi empresa.
- Los empleados tienen muchos intereses que hay que solucionar y trabajar para que sean más eficaces.
- La preocupación secundaria de los empleados, es el salario o aumento del mismo. La preocupación principal se trata de otras cuestiones.
- Los clientes deben obtener nuestra máxima eficacia aún, si el precio pagado fue muy bajo en relación a lo que debería haber pagado.

La preocupación secundaria del cliente, es el precio que pago por el servicio. La preocupación más importante está en cómo y cuándo se realizará su trabajo.

II) Entendimiento de los intereses de los actores involucrados

Para los mandos medios y altos, es de suma importancia entender a los actores con los cuales se involucra. Es de mucha importancia que entiendan las necesidades “del otro” para lograr soluciones adecuadas. Vamos a restringir la cantidad de actores involucrados en la organización, así como dividirlos por grupos. A cada grupo de la empresa, lo llamaremos público.

Público es todo aquel grupo, que tiene los mismos intereses y que, de alguna forma u otra interactúa con la empresa (esta es una pequeña definición que podemos encontrar en cualquier libro de estudio de Relaciones Públicas). Son muchos los públicos que interactúan con las Organizaciones, pero, a los fines y objetivos de los gerentes de la empresa, vamos a tomar solamente aquellos con quienes tienen una comunicación directa: empleados y clientes. Las preguntas que se medirán para esta categoría son:

- Entiendo las diversas situaciones por las que pasan los empleados y clientes.
- Los empleados, pasan por ciertas situaciones las cuales se deben entender antes de tomar una decisión sobre la actuación de ellos.

- Siempre escucho a los empleados para entender mejor lo que sucede.
- Los clientes siempre desean que superemos sus expectativas, es entendible, trabajo para eso.
- Los clientes no siempre tienen la razón, pero deben seguir siendo clientes.

III) Conocimiento sobre lo que hace la competencia

En toda organización, los mandos medios y altos, son quienes deben conocer la estructura de la organización para coordinar los equipos de trabajo, y, dentro de esta estructura deberán estar alertas en lo que hace la competencia, y como actúa. Ello es fundamental para lograr afianzar la empresa con los clientes y potenciales clientes. Las preguntas que se medirán para esta categoría son:

- Sé quién es mi competencia y conozco sus debilidades.
- Muchas veces, he trabajado tiempo extra ya que invertí mi tiempo en conocer lo que estaba haciendo la competencia.
- Tengo más de 5 estrategias para demostrarle a un cliente cuales son las habilidades de mi empresa que la competencia no lo tiene.
- Conozco los precios, los servicios, el tipo de venta, el tipo de post venta de mi competencia.
- Estoy seguro de cuáles son los defectos y las virtudes de las 3 competencias más importantes de mi compañía.

IV) Conocimiento de la misión de la organización

Muchas veces, el no conocer la misión de la organización o confundirla, es uno de los problemas fundamentales y de estructura que la empresa posee. Si los mandos medios y altos desconocen la misión de la organización, desconocerán el fin que la empresa posee y de esa manera se pierde la dirección de la misma. Las preguntas que se medirán para esta categoría son:

- Sé cuál es la misión de la empresa.
- La rentabilidad de la empresa no es la misión de la organización.

- La misión de la empresa, se basa en sus propias características organizacionales.
- El éxito comercial no es la misión de la empresa.
Sé cuál es la esencia de la empresa, por qué existe. No solo se trata de cuestiones comerciales o de dinero.

V) Conocimiento de la Visión de la Organización

Son los mandos medios y altos, los que deben transmitir, a los integrantes de la organización, la visión de la empresa, el futuro esperado y alcanzable. Que los gerentes conozcan la visión de la organización, es sumamente importante ya que es el reconocimiento de que la empresa quiere seguir permaneciendo y crecer. Ellos son el medio en la empresa para dar a conocer la visión de la misma. Las preguntas que se medirán para esta categoría son:

- Conozco la visión de la empresa
- Sé hacia donde quiere dirigirse la empresa, lo que desea ser en un futuro próximo.
- Obtener más y mejores ventas no son la visión de la empresa.
- La visión de la empresa, está dada por el escenario futuro y posible en el cual la organización se observa de aquí a una cantidad “x” de años.
- La rentabilidad de mi empresa, no es la visión de la misma.

Cada una de estas declaraciones/variables las 5 que hemos descripto son las que se medirán para conocer si la persona posee o no características de Acción Estratégica. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas.

El cuestionario consta de 25 preguntas/frases breves. Son en total 5 variables, cada una de las cuales tienen 5 categorías, que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar. El encuestado

leerá cuidadosamente cada una y decidirá cuál lo describe en forma más acertada.

Debe ser honesto consigo mismo. Recuerde que nadie hace todo bien, ni siquiera es algo deseable saber hacer de todo. Seleccionará el número que corresponda para designar la medida en que la pregunta/frase lo representa. Las preguntas a medir, son las que están en el test para que los encuestados califiquen de 1 a 5 esta afirmación, en relación a sus acciones, su modo de pensar, su modo de actuar. Claro que cuando realice el test estas estarán mezcladas sin incorporar el nombre de las variables, solo las categorías. De esta manera, el encuestado va a tener que darle una calificación a cada categoría de cada variable vista. El cuestionario completo se puede apreciar en el Anexo No 1.

2.2.6.2 Test de Trabajo en Equipo

Esta competencia se refiere a que si el personal se relaciona bien con las personas de diversas trayectorias. Esto incluye ser cooperador, accesible y darse tiempo para escuchar y abordar las preguntas y/o inquietudes de los demás; tratar a los demás con amabilidad, respeto y dignidad. Expresa empatía y compasión cuando debe tratar con las necesidades y problemas de los demás.

Tomaremos como declaraciones/variables a trabajar: Cooperación, accesibilidad, escucha activa, amabilidad, respeto y empatía.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Por ejemplo, un grupo de dependientes de un

gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo. Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las “5 c”:

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

De esta definición tomaremos: complementariedad, comunicación, confianza y compromiso.

Siguiendo entonces, el análisis desarrollado anteriormente, dentro del trabajo en equipo se evaluará:

- I) Cooperación II)
Accesibilidad
- III) Escucha activa
- IV) Amabilidad
- V) Respeto

- VI) Empatía
- VII) Complementariedad
- VIII) Comunicación
- IX) Confianza
- X) Compromiso

Veamos cada una de estas declaraciones/variables:

I) Cooperación:

Cada integrante de un grupo, reconoce que el logro de los objetivos depende de todo el equipo, hará lo posible no solo por alcanzar su propio éxito sino para que el equipo alcance las metas propuestas. Por ello, coopera y se esfuerza en que sus compañeros logren finalizar con éxito todos los proyectos. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Siempre coopero con mis compañeros.
- Estoy predispuesto a dedicar tiempo o recursos para ayudar a un compañero de trabajo.
- Mis compañeros saben realmente que estoy dispuesto a ayudarles si lo necesitan.
- Ayudar a otros en sus actividades me resulta altamente positivo.
- Cooperar significa ayudar al otro sin pedir nada a cambio.

II) Accesibilidad:

Ser accesible, es estar abierto a aceptar opiniones, a definir nuevas metas, a interactuar con personas con gustos y estilos diferentes, esta actitud personal es muy importante para lograr equilibrio y coordinación en un trabajo en grupo. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Estoy abierto a aceptar opiniones diferentes y críticas constructivas sobre mi trabajo.
- Solo doy mi opinión cuando con ello se construyen cosas positivas.

- Creo que las opiniones de los demás sobre mi trabajo siempre son constructivas.
- Acepto lo que me dicen en relación a mis actitudes, formas de trabajo y actividades que realizo; me ayuda a ser más eficiente.
- Nunca tomo a mal lo que dicen mis jefes y compañeros, sé que todo es para mejorar.

III) Escucha activa:

Una de las características necesarias para todo equipo de trabajo, es saber escuchar, entendiendo realmente lo que el otro dice, entiendo sus posturas, sus formas, sin interpretar subjetivamente lo que se dice sino aceptarlo de manera objetiva. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Siempre estoy abierto a escuchar a mis compañeros.
- Cuando un compañero de trabajo o jefe me habla, dejo lo que estoy haciendo así escucho mejor lo que quiere decirme.
- Siempre espero que el otro termine de hablar antes de responderle.
- Cuando el otro termina de hablar, brindo una síntesis de lo que interprete que dijo, para saber si, efectivamente, entendí.
- Siempre que me dicen que hacer, cuando lo hago, lo hago exactamente como me lo han dicho.

IV) Amabilidad:

Ser cordial y atento, desempeña un papel esencial en el clima de trabajo. Es una característica positiva de un equipo de trabajo. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Soy amable, cordial y atento en mi trabajo.
- Siempre soy muy amable, a pesar de tener días malos.
- Aunque no me llevo bien con algunos compañeros de trabajo, sigo siendo cordial y atento con ellos.
- Mis compañeros de trabajo y mi jefe dicen que soy muy atento y cordial.

- Nunca nadie se quejó por las formas en que pido las cosas o digo algo.

V) Respeto:

Vamos a entender el respeto para medirlo dentro de esta variable, como el reconocimiento del valor que tienen los demás. Se valoran los intereses y las necesidades del otro como así también sus habilidades, comportamientos y todo lo que hace en el ámbito laboral. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Respeto a todos mis compañeros de trabajo, a mis superiores y a quienes están en puestos inferiores.
- Cada uno de los que integran esta empresa, poseen valores que los hacen únicos.
- Cada integrante de esta empresa, posee las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo.
- Considero a todos los que trabajan aquí partes fundamentales para que las metas se cumplan.
- Valoro el trabajo de los demás, porque lo han hecho con tiempo, esfuerzo, habilidad y dedicación.

VI) Empatía:

Se entiende por empatía, a la habilidad de reconocer, apreciar los sentimientos del otro. Es “Ponerse en el lugar del otro”. De esta manera, se llega a entender a los demás, las personas pueden dialogar y escucharse detenidamente, logrando una interacción más cercana y una mejor conexión para la acción conjunta. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Soy una persona que reconoce los sentimientos de otras.
- Si alguien está mal, yo trato de sentir lo mismo para apoyarlo.
- Si algún compañero tiene inconvenientes, trato de entender lo que le pasa porque es más importante que ayudarlo a solucionar lo que le pasa.
- Siempre estoy dedicado a entender al otro, aún, cuando esté en mis peores días.

- Cuando estoy feliz, pero otra persona se siente mal, le brindo ejemplos de situaciones similares que me hayan pasado, antes de hablarle sobre mi felicidad.

VII) Complementariedad

En todo equipo de trabajo, es necesario dividir las actividades dependiendo de las habilidades que cada uno tiene. Cada uno de los integrantes de un equipo, funcionan como parte de una máquina, de un todo, la funcionalidad de cada parte hará que la máquina funcione eficientemente. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Somos un grupo de trabajo que se complementa muy bien.
- Las tareas que me indican que realice son las que mejor sé hacer.
- Cada uno de mis compañeros cumple las funciones en las que son más habilidosos.
- Si cumpliera otras funciones en mis tareas habituales, no sería tan eficiente para ejecutarlas.
- No podría desarrollar las tareas que realizan otros compañeros ya que ellos poseen otras habilidades que yo no tengo.

VIII) Comunicación:

Saber comunicarse, es fundamental para poder desarrollar cada actividad de manera coordinada y eficaz, es una de las características más importantes en todo trabajo en equipo. Vamos a tomar a la comunicación como una herramienta para considerar si el equipo de trabajo es eficiente en relación a su comunicación para realizar el trabajo diario. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Sé cómo comunicarme con los demás.
- Siempre pregunto todas mis dudas antes de realizar un trabajo, aunque sea repetitivo.
- Cuando quiero decir algo, lo digo a la persona indicada, a quien realmente debo hacerlo.
- Me gusta que me expliquen todo lo que debo hacer, para no tener que hacer las cosas dos veces.

- Siempre se, lo que debo decir o escribir, a quien debo dirigirme y el porqué debo hacerlo.

IX) Confianza:

En esta ocasión mediremos la confianza desde el punto de vista de la coordinación y el trabajo en grupo, midiendo el sentimiento de seguridad en las tareas que se llevan a cabo, en el liderazgo que tiene el superior y la seguridad en las actividades que se derivan de los compañeros de trabajo. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Tengo confianza en lo que hago.
- Siento seguridad en lo que hacen y dicen mis superiores.
- Siento seguridad cuando alguna parte de mis tareas también depende de algún compañero de trabajo.
- Hago lo que me dicen porque tengo plena confianza que se logrará la meta, el objetivo a cumplir.
- Estoy seguro de que logramos formar un excelente equipo de trabajo.

X) Compromiso

Entendemos al compromiso como la acción, promesa, o decisión hecha por una persona que cumple con lo esperado, hasta tal punto que sorprende por superar esas metas, sin sentir pesadez ya que incorpora mucha energía positiva para llevar a la acción esos compromisos. Desde este punto de vista trataremos el compromiso dentro del equipo de trabajo. Las preguntas que se aplicarán para esta declaración son:

- Me comprometo en todas las actividades que realizo.
- Cumpro con cada tarea que desarrollo y doy más de lo que se espera.
- Hago todo lo que digo que voy a hacer.
- Cumpro con mis tareas porque de ellas depende la empresa.
- En mis tareas trato de superar mis propias expectativas y superar los objetivos propuestos.

Cada una de estas declaraciones/variables las 10 que hemos descrito son las que se medirán para conocer si la persona posee o no

características del trabajo en equipo. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas. Son en total, 10 variables, cada una de las cuales tiene 5 categorías, esto significa que habrá 50 preguntas en total que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar. Algunas frases/preguntas pueden ser similares, pero ninguna es exactamente igual.

Este cuestionario consta de 50 preguntas/frases breves (Anexo No 1) que el encuestado seleccionará el número que corresponda para designar la medida en que la pregunta/frase lo representa.

2.2.6.3 Test de Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. (Gavagnin, 2009, pág. 25).

Gerson Burneo Tocto según el Diccionario de la Lengua Española y Diccionario de Ciencias de la Conducta lo define como: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas u objetivos. El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman

el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”

El autor Richard L. Daft, en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Teniendo en cuenta este marco teórico, vamos a tomar como medidas para el liderazgo a las siguientes variables:

- I) Persuasión
- II) Confianza en sí mismo
- III) Correr riesgos calculados
- IV) Cumplimiento de compromisos
- V) Persistencia
- VI) Gestión y planificación
- VII) Motivación
- VIII) Exigencia de eficiencia y calidad
- IX) Búsqueda de oportunidades
- X) Fijación de metas para lograr la visión y misión de su empresa

I) Persuasión:

La persuasión, es una de las características más importantes que debe tener un líder, a través de la comunicación verbal, gestual o escrita, esta persona hace que un grupo de trabajo se refleje en él, tratándolo como un ejemplo dentro de las acciones que desarrolla y va a desarrollar. (Daft, 2007, pág. 52). Para conocer si una persona es persuasiva vamos a utilizar las siguientes categorías:

- Logra convencer a los demás.
- No necesita mucho tiempo para influenciar a otra persona, lo hace naturalmente.
- Sabe que si se vale de personas con influencia podrá aumentar su poder de convencimiento.

- Ante los problemas que van surgiendo, busca soluciones que benefician a todos los involucrados para lograr finalmente lo que quiere.
- Puede lograr que, personas seguras de sus ideas, cambien de modo de pensar.

II) Confianza en sí mismo:

Un líder, se caracteriza por tener plena seguridad de sí mismo, sus pasos son firmes frente a lo que quiere o debe hacer. Afronta el todo como un desafío positivo. (Daft, 2007, pág. 52). Para conocer si una persona tiene confianza en sí misma vamos a utilizar las siguientes categorías:

- Confía en que puede tener éxito en cualquier cosa que quiera hacer.
- Tiene confianza en sí mismo, por lo cual cambiar de idea si otros se oponen a sus pensamientos, es algo positivo.
- Cuando está haciendo algo difícil, se siente confiado en que lo va a lograr.
- Antes de cambiar sus ideas, persiste en las suyas, es firme, tiene plena confianza en lo que piensa y dice.
- Se siente tranquilo en todo lo que emprende.

III) Correr riesgos calculados

Un líder, piensa antes de accionar, antes de actuar. Calcula sus pasos, mide cada distancia necesaria para el camino que construye y así, lograr sus objetivos propuestos. (Daft, 2007, pág. 52). Las categorías a utilizar son:

- Toma en consideración las posibilidades de éxito y fracaso antes de actuar.
- Prefiere situaciones en las que puede controlar al máximo el resultado final.
- Antes de hacer algo nuevo siempre ha hecho todo lo posible para asegurar el éxito.
- Lleva a cabo tareas arriesgadas.
- Hace cosas que otras personas creen arriesgadas.

IV) Cumplimiento de compromisos

Un líder, se compromete con todo lo que hace, ya no se basa en ser responsable sino que está enteramente comprometido a lograr que tanto el cómo su equipo logren los objetivos propuestos. (Daft, 2007, pág. 52). Las categorías a utilizar son:

- Cuando realiza algo para otra persona se esfuerza mucho para que quede satisfecha.
- Termina su trabajo a tiempo.
- Cumple con todas las promesas que hace.
- Si es necesario, realiza el trabajo de otros para cumplir con los objetivos.
- Logra distribuir su tiempo comprometiéndose con el trabajo pero también con su vida personal teniendo un equilibrio.

V) Persistencia

El líder sigue con sus objetivos, avanza, sabe cómo enfrentar los problemas e inconvenientes que vendrán:

- Sigue intentado hacer las cosas aunque algo se interponga.
- Cuando encuentra un problema difícil, invierte su tiempo para buscar una solución.
- Insiste varias veces hasta conseguir superar un obstáculo.
- Cuando tiene serias dificultades en lo que hace prefiere esperar tomarse unos minutos y luego seguir.
- Intenta diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de sus metas.

VI) Gestionar y planificar

Un líder no va a la deriva, un líder tiene planes, tiene un camino a seguir porque planificó como llegar a sus objetivos y gestionó la manera de hacerlo. (Daft, 2007, pág. 52). Las categorías para medir la gestión y planificación son:

- Toma en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y piensa en que haría si ocurriesen.
- Planifica una tarea grande dividiéndola en actividades más pequeñas.
- Antes de hacer algo considera cuidadosamente las ventajas y desventajas de las distintas maneras de hacer algo.
- Se enfrenta a los problemas a medida que surgen en vez de perder el tiempo tratando de anticiparlos.
- Si no resulta una manera de solucionar un problema, busca otra forma de hacerlo.

VII) Motivación

Entusiasma, anima al equipo, sabe cómo comprometerlo hacia el logro de los objetivos.

Categorías:

- Motiva a la gente para que trabajen de manera comprometida.
- Cuando pide a la gente que accione sobre algo, siempre están dispuestos a hacerlo.
- Cuando esta con su grupo de trabajo suele entusiasmarlos para que trabajen mejor.
- Da el ejemplo, y la gente, suele seguirlo en lo que hace.
- Cuando habla, las personas cambian su manera de actuar.

VIII) Exigencia de eficiencia y calidad

Todos sus trabajos se realizan con extremo cuidado, pide lo mismo a sus colaboradores y al equipo de trabajo, buscando siempre la excelencia.

Categorías:

- Se molesta cuando las cosas no salen correctamente.
- El rendimiento en su trabajo es mejor que el de otras personas.
- Se molesta cuando pierde el tiempo.
- Considera que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- Encuentra la mejor forma de terminar los trabajos con excelencia y en los tiempos correctos.

IX) Búsqueda de oportunidades

Siempre va en busca de nuevos desafíos para maximizar la rentabilidad de su empresa, y la seguridad de bienestar de su equipo de trabajo. Categorías:

- Le gustan los desafíos y las nuevas oportunidades.
- Se esmera por buscar cosas que necesitan hacerse.
- Hace lo que se necesita hacer antes de que las circunstancias lo obliguen.
- Prefiere hacer cosas que sabe que las hace muy bien.
- Se atreve a cosas nuevas y diferentes

X) Fijación de metas para lograr la visión y misión de su empresa

Trabaja por objetivos, maximizando los tiempos y comprometido con la visión y misión de la organización en que trabaja.

Categorías:

- Tiene claro lo que va a hacer en su vida.
- Cuando comienza una tarea o proyecto nuevo reúne toda la información posible antes de hacerlo.
- Mientras más claro tiene lo que quiere lograr es más probable que lo consiga.
- Se preocupa por alcanzar las metas semanales tanto como las mensuales.

Cada una de estas declaraciones/variables las 10 que hemos descripto son las que se medirán para conocer si la persona posee o no características de liderazgo. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas. Son en total, 10 variables, cada una de las cuales tienen 5 categorías, esto significa que habrá 50 preguntas en total que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar (Anexo No 1).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para cumplir con la estructura básica de investigación planteada se ha convenido en definir algunos términos a fin de aclarar el sentido en que se utilizará:

Glosario de Términos:

- A. Mypes.-** Según la ley Mype vigente, son organizaciones empresariales que se dividen en microempresa y pequeña empresa. La Microempresa debe contar de uno (1) a diez (10) trabajadores y tener un volumen de ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias.
La pequeña empresa debe contar de uno hasta cien trabajadores y con un volumen de ventas anuales hasta el monto máximo de mil setecientos (1,700) Unidades Impositivas Tributarias.
- B. Gestión.-** Proviene del Latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.
- C. Modelo.-** Según la Real Academia de la Lengua Española es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, empresa u organización.
- D. Modelo de Gestión.-** Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados. Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. En ese sentido las mypes

también deberían de tener un modelo de gestión eficaz con el cual puedan lograr sus objetivos.

- E. Optimización.-** Según la Real Academia de la Lengua Española significa buscar la mejor manera de realizar una actividad. La optimización incluye el descubrimiento de los “mejores valores” de alguna función objetivo dado un dominio definido, en conclusión la optimización mejora el rendimiento de algo.
- F. Servicio al Cliente.-** El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a Asset Skills, es “la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción”. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado para asegurar un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada.
- G. Optimización del servicio al cliente.-** De acuerdo a las dos anteriores definiciones se puede decir que la “Optimización del servicio al cliente” es la mejora en el rendimiento de las actividades que ofrece una empresa, para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción, en este caso puntual una mype. Para mejorar el rendimiento de las actividades que ofrece una mype, todos los trabajadores deben tener altamente desarrollada las “competencias” de Escucha Activa, Comunicación efectiva, Empatía y Accesibilidad que son elementos considerados dentro de la competencia de trabajo en equipo desarrollada en el diagnóstico de competencias.
- H. Coaching.-** Es un proceso y/o sistema que fomenta el autoconocimiento y crea una motivación a la transformación; así como la orientación necesaria para alinearse con las necesidades y los resultados esperados por la organización.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 HIPOTESIS GENERAL

- Utilizando un modelo de gestión basado en la aplicación del *coaching* se optimiza la calidad del servicio al cliente de las MYPES consultoras en finanzas y contabilidad.

3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- Con la definición de una misión, visión y valores empresariales compartidos mejora la acción estratégica de los colaboradores de las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad.
- Con el desarrollo de competencias del personal a través del *coaching* se logra el mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo de las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad.
- Con el desarrollo de competencias del personal a través del coaching se logra un desarrollo cualitativo del liderazgo de los colaboradores de las MYPES en finanzas y contabilidad.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS GENERAL

- A. Formulación de la hipótesis general:** Utilizando un modelo de gestión basado en la aplicación del coaching se optimiza la calidad del servicio al cliente de las MYPES consultoras en finanzas y contabilidad.

Variables Independientes

X1: Modelo de gestión

X2: Plan de Coaching.

Variables Dependientes

Y1: Optimización del servicio al cliente de las mypes consultoras en finanzas y contabilidad.

B. Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente

X1: Modelo de gestión

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza:

Modelo de Gestión

Un modelo de Gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Identificar sus propiedades medibles de los gestores:

Variable Independiente

- Medición inicial del nivel de competencias en Acción Estratégica, Trabajo en Equipo y Liderazgo.
- Interpretación de los resultados iniciales de cada competencia considerando cada sub competencia según evaluación.
- Identificación de puntuaciones con bajo nivel en las sub-competencias de Acción Estratégica, Trabajo en Equipo y Liderazgo según evaluación.
- Comparación, análisis e Interpretación de resultados finales de las tres competencias evaluadas.

X2: Plan de Coaching

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

El plan de Coaching a seguir es de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones, se determinan los puntos críticos y consiste en reuniones personales con cada miembro del staff utilizando herramientas de coaching tales como rapport, empatía, mayéutica y generación de compromisos. También se pueden utilizar otras herramientas según el caso como por ejemplo programación neurolingüística. Asimismo, de manera complementaria también se brindan talleres de coaching con temas relacionados a las competencias evaluadas.

Identificar sus propiedades medibles de los gestores

- Plan personalizado de coaching según evaluación inicial y necesidades del participante.
- Asistencia del 100% del personal para las sesiones personales y talleres de coaching.
- Plan de capacitación en los talleres de coaching según competencias a desarrollar.
- Replanteamiento de una Misión, Visión y Valores compartida por todo el personal.

C. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente

Y1 Optimización del Servicio al Cliente de las mypes consultoras en finanzas y contabilidad.

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

Es la mejora en el rendimiento de las actividades que ofrece una empresa, en este caso puntual una mype. Para mejorar el rendimiento de las personas que laboran en una mype, todos los trabajadores deben tener altamente desarrollada las “competencias” de escucha activa, comunicación efectiva, empatía y accesibilidad que son elementos considerados dentro de la competencia de trabajo en equipo desarrollada en el diagnóstico de competencias.

- Fidelización al cliente según años de servicio con Oreant SAC.
- Número de clientes de Oreant S.A.C
- Mejoramiento en las sub competencias de Escucha Activa, Comunicación efectiva, Empatía y Accesibilidad por parte de todo el staff de Oreant SAC.

| MODELO DE GESTION PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS MYPE CONSULTORAS EN CONTABILIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL COACHING | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|---|
| PLANTEAMIENTO O DEL PROBLEMA | FORMULACION DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | INDICADORES | METODOLOGIA DE TRABAJO DE CAMPO |
| <p>En el ámbito empresarial de las Mypes peruanas, los inadecuados programas de capacitación, así como la falta de liderazgo no contribuyen a fortalecer la gestión empresarial. En resumen las limitaciones identificadas en las MYPE del sector servicios de consultoría son las sgtes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente gestión empresarial. • Falta de competencias en el personal. • Necesidad de utilidad social. | <p>PRINCIPAL:</p> <p>¿El Modelo de Gestión basado en la aplicación del Coaching optimiza la Calidad del Servicio al cliente de las MYPE Consultoras en Finanzas y Contabilidad?</p> <p>SECUNDARIO:</p> <p>¿En qué medida la definición de una Misión, Visión y Valores empresariales compartidos mejora la Acción Estratégica de los colaboradores de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad?</p> | <p>PRINCIPAL:</p> <p>Proponer un Modelo de Gestión aplicando Coaching para optimizar la Calidad del Servicio al Cliente de las MYPE Consultoras en Finanzas y Contabilidad.</p> <p>SECUNDARIO:</p> <p>La definición de una Misión, Visión y Valores empresariales compartidos permite mejorar la Acción Estratégica de los colaboradores de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad</p> | <p>PRINCIPAL:</p> <p>Utilizando el Modelo de Gestión basado en la aplicación del Coaching se optimiza el Servicio al Cliente de las MYPE consultoras en Finanzas y Contabilidad.</p> <p>SECUNDARIO:</p> <p>Con la definición de una Misión, Visión y Valores empresariales compartidos mejorara la Acción Estratégica de los colaboradores de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad</p> | <p>INDEPENDIENTE</p> <p>Modelo de Gestión mediante la aplicación del coaching</p> | <p>Resultados</p> <p>Asistencia del 100% del personal para las sesiones personales y talleres de coaching.</p> <p>Plan de capacitación en los talleres de coaching según competencias a desarrollar.</p> <p>Incremento en el nivel de la competencia de “Acción estratégica” en los gerentes.</p> <p>Reformulación de una nueva Misión, Visión y Valores empresariales.</p> <p>Incremento en el nivel de la competencia de Trabajo en Equipo para todos los trabajadores.</p> <p>Incremento en el nivel de la competencia de Liderazgo para todos los trabajadores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Método cuantitativo y cualitativo. • Tipo de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> -Descriptiva, -Correlacional y -Explicativo. • Periodo de Estudio: Retrospectivo y Prospectivo |

MODELO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS MYPE CONSULTORAS EN CONTABILIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL COACHING

| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | FORMULACION DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | | | METODOLOGIA DE TRABAJO DE CAMPO |
|---|--|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente gestión en el trabajo de equipo. • Alto grado de informalidad y organización. • Bajo nivel de competitividad en el desarrollo profesional. | ¿En qué medida el desarrollo de Competencias del personal a través del Coaching permite un mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad? | Desarrollar competencias del personal a través del Coaching lo que permite el mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad. | Con el desarrollo de competencias del personal a través del Coaching se logra el mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad. | DEPENDIENTE Optimización en el Servicio al Cliente | Incremento en el número de clientes Diversificación de los servicios prestados | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Recolección de la Información : -La observación -Cuestionario -Sesiones de Coaching. • Muestra Aleatoria No Probabilística. |
| | ¿En qué medida el desarrollo de competencias a través del Coaching mejora el desarrollo cualitativo del Liderazgo de los colaboradores de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad? | Desarrollar competencias del personal a través del Coaching permite el desarrollo cualitativo del Liderazgo de los colaboradores de las MYPE del Sector Consultoría en Finanzas y Contabilidad. | Con el desarrollo de competencias del personal a través del Coaching se lograra un desarrollo cualitativo del Liderazgo de los colaboradores de las MYPE en Finanzas y Contabilidad. | | | |

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es del tipo descriptivo, correlacional, explicativo y no experimental, a continuación el detalle de cada una de ellas.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren. También buscan especificar las propiedades características, perfiles de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2006).

Los estudios correlacionales ofrecen las posibilidades de hacer predicciones aunque sean incipientes. En los estudios correlacionales se pretende responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿El desarrollo de las herramientas de *coaching* incrementara las competencias del personal? Este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, 2006).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción o del establecimiento de relaciones entre conceptos, como su nombre lo indica su interés se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porqué se relacionan dos o más variables (Hernández, 2006).

La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas.

Como señala Kerlinger (1979, p. 116): “*La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, estos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Hernández, 2006).

El presente estudio utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa. La razón fundamental por la que se eligió esta metodología es que en los procesos de coaching se obtienen detalles complejos de fenómenos como sentimientos, procesos de pensamientos y emociones, difíciles de extraer por otros métodos de investigación convencionales. Por lo tanto, siguiendo a Strauss y Corbin (2002), la presente experiencia se basó en los componentes propios de la investigación cualitativa, que son, por una parte, los datos que provienen de diferentes fuentes, y por otra cuantitativa que ayudan a interpretar y organizar los datos, a conceptualizar y reducir estos, y a relacionarlos para elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones.

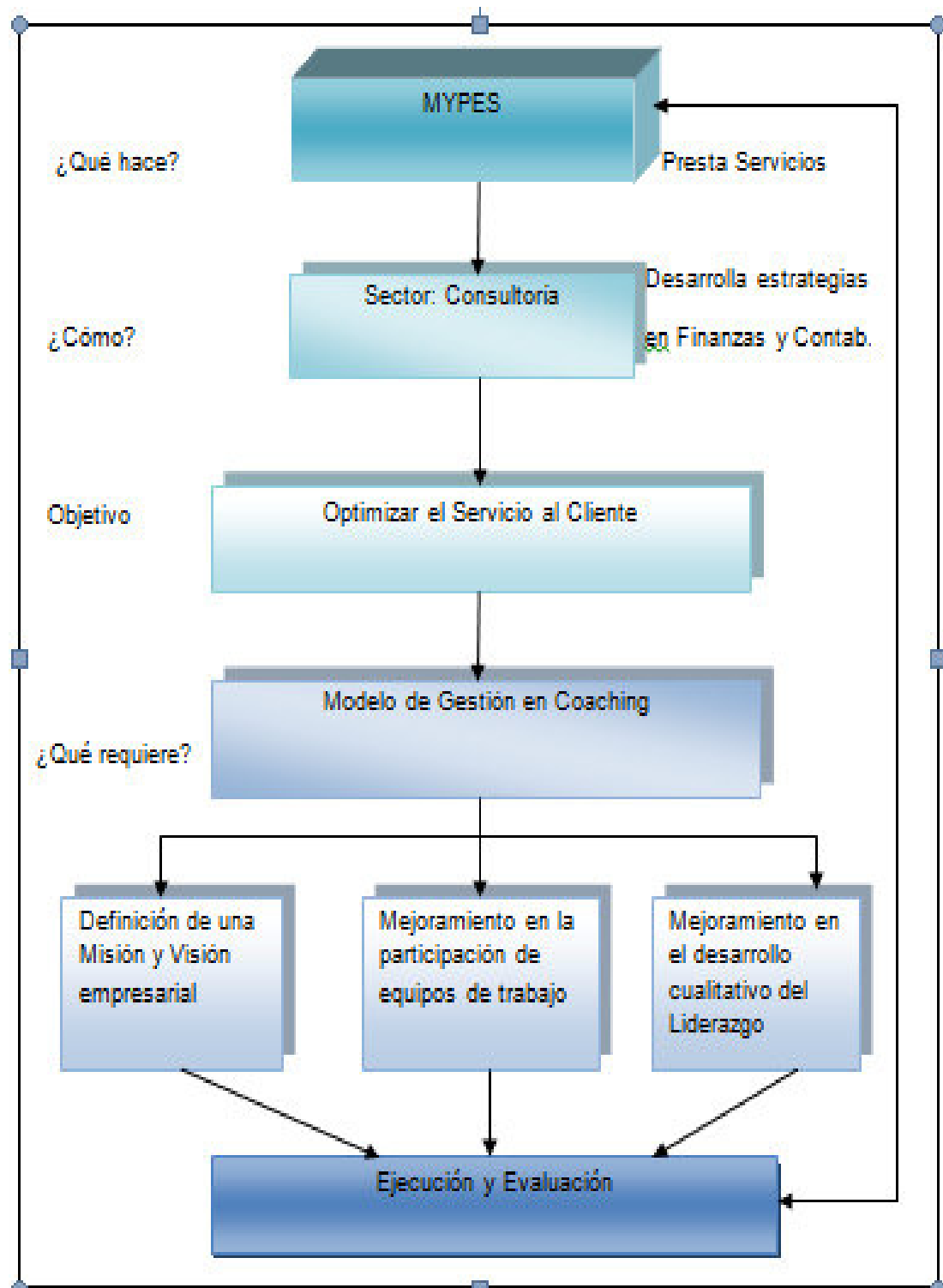
El estudio se inició con tres exámenes diagnósticos para medir 25 variables en tres competencias básicas: Acción Estratégica, Trabajo en Equipo y Liderazgo utilizando “Cuestionarios” previamente diseñados y confeccionados para los temas.

Considerando este diagnóstico y el modelo propuesto se realizaron actividades durante un año para mejorar las competencias del equipo, de acuerdo al modelo propuesto se realizaron (70) sesiones personales de coaching y (06) talleres grupales.

Finalmente, después de concluir el proceso de coaching individual, coaching grupal y talleres de inmersión, se volvió a evaluar a todo el personal utilizando los cuestionarios previamente preparados.

Con los resultados de la evaluación final se midió la mejoría en las competencias en estudio, según sea el caso, sacando las conclusiones y recomendaciones pertinentes. La aplicación adecuada de las competencias propuestas después de los estudios desarrollados nos permite apoyar a las Mypes Consultoras en Finanzas y Contabilidad mediante un modelo de gestión, conforme se puede apreciar en el siguiente diagrama.

Figura No 4 – 1: Aplicación de competencias para el modelo de gestión



Fuente. Elaboración Propia

4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los sujetos de estudio a los cuales se va a aplicar el Modelo de gestión mediante la aplicación del *coaching* abarcan todo el personal de la MYPE Oreant SAC domiciliada en el distrito de San Borja, Lima, Perú.

Después de haber ofrecido nuestros servicios de *coaching*, la empresa Oreant SAC dedicada a la consultoría contable y financiera aceptó ser parte del estudio, a continuación un resumen de la MYPE.

Oreant SAC es una consultora dedicada a prestar servicios de contabilidad, es una MYPE familiar que tiene aproximadamente diez años de formada.

Se encarga de prestar los siguientes servicios:

- Asesoramiento y servicio contable
- Servicio Financiero
- Asesoría Tributaria
- Consultoría en Administración

Misión de la Mype:

Proporcionar capacitación y asesoría profesional a nuestros clientes (mediana y pequeña empresa), convirtiéndonos en parte de su solución a sus problemas reales de “gestión empresarial” y de esa manera satisfacer sus necesidades y exigencias en un entorno económico globalizado y de apertura de la economía a los mercados internacionales. Contamos con un equipo integrado por profesionales altamente calificados y capacitados en actividades multidisciplinarias del ámbito empresarial, identificados con una metodología de trabajo en equipo que nos permite identificar los problemas reales y dar " soluciones integrales y a medida, a los diversos problemas de gestión empresarial exhaustivamente identificados".

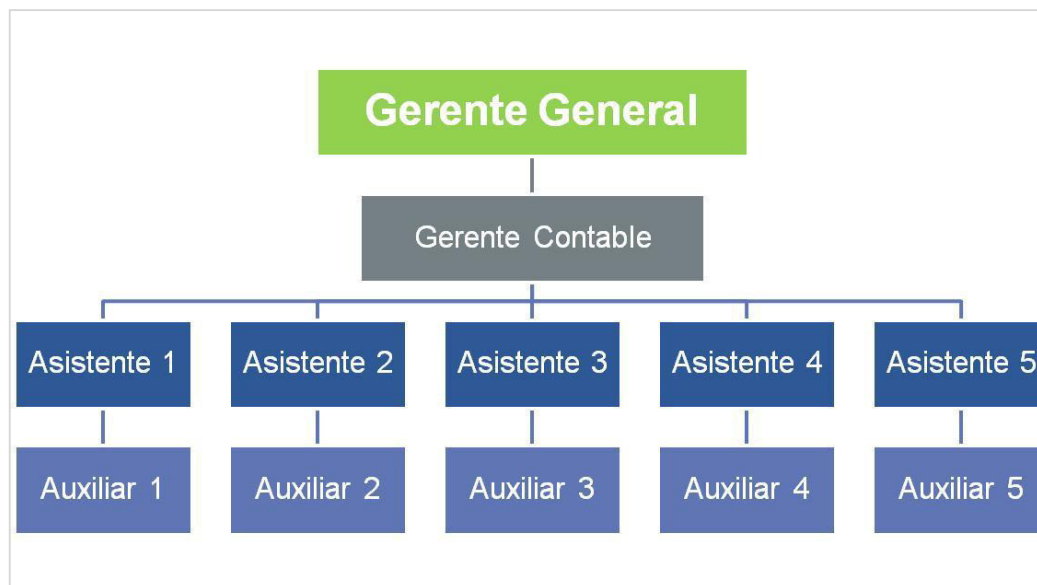
Visión de la Mype:

Ser reconocida como la empresa referente del mercado Peruano en asesoría empresarial a la mediana y pequeña empresa, así como brindar capacitación profesional de aplicación inmediata en su ámbito de actuación a personas con visión de negocio.

4.2.1 Población de estudio

Está representado por el personal de la Mype Oreant S.A.C el cual está conformado por doce personas. Conforme se puede apreciar en el siguiente organigrama:

Figura No 4 – 2: Organigrama de la Mype Oreant Sac



Fuente. Mype Oreant S.A.C

4.2.2 Tamaño de la muestra

Está representado por el personal de la Mype Oreant S.A.C el cual está conformado por doce personas de las cuales dos pertenecen al staff.

4.2.3 Selección de la Muestra

Al ser una Investigación Cuantitativa y Cualitativa la estrategia metodológica utilizada fue de “Muestra Aleatoria No probabilística” dado que solo se está tomando una porción representativa y es no probabilística por la accesibilidad que se tiene a este segmento de la población.

Desde el punto de vista cualitativo la estrategia metodológica es el de “Muestra de Casos Tipo” por ser el más adecuado para estudiar los procesos y luego el diseño de un Modelo de Gestión.

4.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

4.3.1 Test de Competencias

El proyecto de investigación contempla la capacitación a todo el personal de Oreant SAC utilizando la metodología del *coaching*, con la finalidad de mejorar el servicio de atención al cliente, la gestión empresarial y la rentabilidad de la empresa, a través del desarrollo de las siguientes competencias:

- **Acción estratégica.-** Comprende la capacidad que tienen los gerentes de entender y compartir la visión, misión y los valores de la organización, a su vez ellos motivan a que sus colaboradores también logren interiorizar y compartir la filosofía organizacional.

Esta competencia se desarrolla cuando los gerentes logran conocer y entender los intereses de todos los actores involucrados en la organización, mantenerse informados sobre las acciones de la competencia, conocer las diversas atribuciones de la organización, establecer e implementar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Trabajo en equipo.-** Alude a que si el *staff* se relaciona bien con las personas de diversas trayectorias. Esto incluye ser cooperador, accesible y darse tiempo para escuchar y abordar las preguntas o inquietudes de los demás, tratar a los colaboradores con amabilidad, respeto y dignidad. Expresa empatía y compasión cuando conoce y se vincula con las necesidades y problemas de los demás.

- **Liderazgo.-** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El líder impulsa el desarrollo humano en la sociedad del conocimiento. Debe conducir al cambio y garantizar la calidad de vida de la

población, teniendo en cuenta el desarrollo social y económico como estrategia sostenida para su logro.

Desarrollando puntualmente dichas competencias, se espera lograr estos objetivos puntuales:

- Desarrollo de una visión y misión empresarial compartida (Competencia: Acción estratégica).
- Mejoramiento en la participación de los equipos de trabajo (Competencia: Trabajo en equipo)
- Desarrollo cualitativo del liderazgo según capacidades (Competencia liderazgo)

En la mayoría de MYPE cada puesto o posición no tiene un perfil específico de competencias establecido. Sin embargo, se ha considerado las tres indicadas líneas arriba, ya que son las mínimas que debe tener el personal para mantener en buen nivel a la empresa.

Las competencias Trabajo en equipo y liderazgo están dirigida a todo el personal, mientras que la Acción estratégica involucra solo a los gerentes a fin de que inspiren y motiven a los trabajadores en la filosofía organizacional (misión y visión).

Sabemos que en empresas grandes se hacen evaluaciones de 360 grados y existe un perfil por competencias. Sin embargo en las pequeñas empresas no se realizan asesorías aplicado el *coaching*, principalmente por su alto costo.

4.3.2: Confección de cuestionarios de evaluación (Test)

La correcta confección de los cuestionarios de evaluación es una tarea muy importante para el logro de nuestros objetivos, será necesario contar con una amplia bibliografía, profundo conocimiento teórico del tema y apoyo de instituciones y profesionales de amplia experiencia en coaching.

Contando con esta base y teniendo la aceptación de Oreant Sac. para el estudio, durante el primer semestre del año 2012 he desarrollado los cuestionarios con la asesoría de un Instituto de Coaching Español, para las tres competencias seccionadas, tarea compleja y difícil pero que sin embargo refleja las 25 variables que deseo medir en el desarrollo de la presente tesis.

4.3.2.1 Test de Acción estratégica

Para desarrollar la métrica de esta variable, vamos a utilizar como marco teórico las descripciones mencionadas en Ítem 2.1.3 del Capítulo 2 de la presente Tesis: selección de competencias para el estudio, adecuados convenientemente para la Mype Oreant SAC.

Respecto a la competencia de "Acción Estratégica", esta se desarrolla cuando los gerentes logran conocer y entender los intereses de todos los actores involucrados en la organización, mantenerse informado sobre las acciones de la competencia, conocer las diversas competencias de la organización, tiene que ver con la Misión y Visión de la Organización.

Las variables que vamos a utilizar son:

- Conocimiento de los intereses de los actores involucrados
- Entendimiento de los intereses de los actores involucrados
- Conocimiento sobre lo que hace la competencia
- Conocimiento de la Misión de la organización
- Conocimiento de la Visión de la Organización

Cada una de estas 5 variables se medirán para conocer si la persona posee o no características de Acción Estratégica. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas.

El cuestionario consta de 25 preguntas/frases breves. Son en total 5 variables, cada una de las cuales tienen 5 categorías, que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar. El evaluado leerá cuidadosamente cada una y decidirá cuál lo describe en forma más acertada. Debe ser honesto consigo mismo. Recordar que nadie hace todo bien, ni siquiera es algo deseable saber hacer de todo. Seleccionará el número que corresponda para designar la medida en que la pregunta/frase lo representa.

Las preguntas a medir, son las que están en el test para que los encuestados califiquen de 1 a 5 esta afirmación, en relación a sus acciones, su modo de pensar y su modo de actuar. Claro que cuando realice el test estas estarán mezcladas sin incorporar el nombre de las variables, solo las categorías. De esta manera, el encuestado va a tener que darle una calificación a cada categoría de cada variable vista. El cuestionario completo (Test) se puede apreciar en el Anexo No 1.

4.3.2.2 Test de Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo esta competencia se refiere a determinar si el personal se relaciona bien con otras personas de diversas trayectorias. Esto incluye ser cooperador, accesible y darse tiempo para escuchar y abordar las preguntas y/o inquietudes de los demás; tratar a los demás con amabilidad, respeto y dignidad. Expresa empatía y comprensión cuando debe tratar con las necesidades y problemas de los demás.

Siguiendo entonces, el análisis desarrollado anteriormente, dentro del trabajo en equipo se evaluará las siguientes variables:

- Cooperación
- Accesibilidad
- Escucha activa
- Amabilidad
- Respeto
- Empatía
- Complementariedad
- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

Cada una de estas declaraciones/variables las 10 que hemos descrito en el Capítulo Marco de Referencia, son las que se medirán para conocer si la persona posee o no características de trabajo en equipo. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas. Son en total 10 variables, cada una de las cuales tiene 5 categorías, esto significa que habrá 50 preguntas en total que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar. Algunas frases/preguntas pueden ser similares, pero ninguna es exactamente igual.

Este cuestionario (Test) consta de 50 preguntas/frases breves (Anexo No 1) que el evaluado seleccionará el número que corresponda para designar la medida en que la pregunta/frase lo representa.

4.3.2.3 Test de Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un

grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Teniendo en cuenta el marco teórico explicado en el Capítulo 2, vamos a tomar como medidas evaluadoras para el liderazgo a las siguientes variables:

- Persuasión
- Confianza en sí mismo
- Correr riesgos calculados
- Cumplimiento de compromisos
- Persistencia
- Gestión y planificación
- Motivación
- Exigencia de eficiencia y calidad
- Búsqueda de oportunidades
- Fijación de metas para lograr la visión y misión de su empresa

Cada una de estas 10 variables que hemos descripto son las que se medirán para conocer si la persona posee o no características de liderazgo. Las categorías, serán las afirmaciones que se utilizarán para que esta persona pueda completar su perfil y lo que vamos a medir, para conocer si en realidad esta persona posee condiciones en relación a estas variables descritas. Son en total, 10 variables, cada una de las cuales tienen 5 categorías, esto significa que habrá 50 preguntas en total que el encuestado va a tener que relacionar con su forma de accionar y actuar (Anexo No 1).

4.4. APLICACIÓN INICIAL DE LOS TEST DE COMPETENCIAS

Las encuestas para la evaluación inicial de diagnóstico de las tres competencias: Acción Estratégica, Trabajo en Equipo y Liderazgo se llevó a cabo el día 21 de diciembre del 2012 a todo el personal de la empresa, utilizando los cuestionarios previamente preparados que se presentan en el Anexo 1, se explicó que la evaluación era anónima con cuestionarios previamente codificados y que fueran los más honestos posibles en sus respuestas.

4.4.1 Cálculo de las “Hojas de Puntajes” y “Hoja de Matriz”

Una vez se haya valorado (calificado) a las categorías en los cuestionarios que se proporcionó a todo el personal (doce encuestados) se calcula para cada uno de ellos una hoja llamada “Hoja de Puntajes”, donde se incorporará el puntaje que dio a cada categoría y las sumará a todas las categorías de la misma variable en la hoja de puntajes, ese será el resultado de la variable, pero al mismo tiempo una de las 5 preguntas no se sumará, sino, que se restará, esto lo vamos a utilizar para determinar si la persona ha tratado de presentar una imagen altamente favorable de sí misma. La pregunta que se restará, son aquellas en que usualmente la persona tiende a sumarse puntos.

Por ejemplo en el primer caso para la variable “Conocimiento de los intereses de los actores involucrados” en la competencia “Acción Estratégica” del Gerente General, sus puntajes son:

Pregunta 1: 3 puntos

Pregunta 6: 4 puntos

Pregunta 11: 5 puntos

Pregunta 16: 4 puntos

Pregunta 21: 3 puntos

En la hoja de puntajes, la pregunta 1, por ejemplo (marcada ya en color rojo) deberá restarla del total de las preguntas de esa variable, por lo cual el puntaje total de calificación para la variable “Conocimiento de los

intereses de los actores involucrados” en la competencia “Acción Estratégica” del Gerente General será 13 puntos:

$$(-3 + 4 + 5 + 4 + 3 = 13).$$


Con los resultados de la “Hoja de Puntajes” de las variables consideradas para las tres competencias, se prepara la “Hoja de Matriz” para todo el personal encuestado de la Empresa, que nos permitirá la evaluación inicial personal y consolidada de las competencias en estudio al que denominaremos “Diagnóstico”, el mismo procedimiento se aplicará para desarrollar la evaluación final.

Se explican detalladamente los cálculos de las hojas de puntajes y las hojas de matriz correspondientes solo al Gerente General, lo que nos permitirá desarrollar en forma clara las evaluaciones iniciales de diagnóstico. Las “Hojas de Puntajes” y las “Hojas de Matriz” que representan al resto del personal de toda la Mype se presentan en el (Anexo No 2).

4.4.1.1 Cálculo Inicial de Acción Estratégica

En la Tabla No 4 - 1 denominado “Hoja de Puntajes Inicial de Acción Estratégica” que corresponde al Gerente General, ha sido calculado en base a la evaluación desarrollada en los cuestionarios de la competencia de Acción Estratégica llevado a cabo el 21 de Diciembre del 2012; la encuesta completa desarrollada por el Gerente General se incluye en el Anexo No 1.

Tabla No 4 - 1 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Acción Estratégica



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

UNIDAD DE POST GRADO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

HOJA DE PUNTAJE INICIAL DE ACCIÓN ESTRATEGICA

P: Preguntal frase del cuestionario
P 1: significa preguntal afirmación nro. 1.

P1

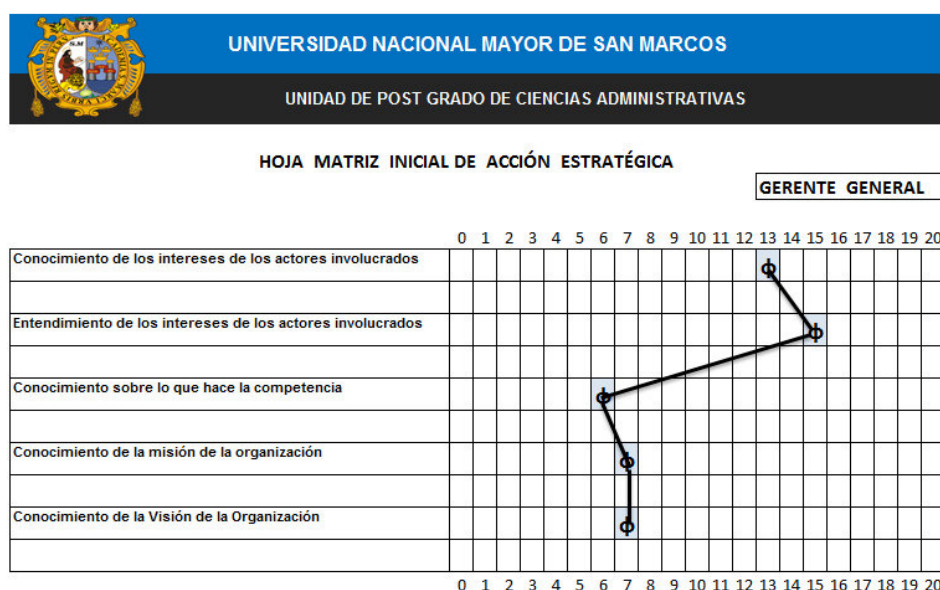
GERENTE GENERAL

| Conocimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|-------|
| P 1 | 3 | P 6 | 4 | P 11 | 5 | P 16 | 4 | P 21 | 3 | 16 | 3 | 13 |
| Entendimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 2 | P 7 | 5 | P 12 | 3 | P 17 | 4 | P 22 | 5 | 17 | 2 | 15 |
| Conocimiento sobre lo que hace la competencia | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 1 | P 8 | 1 | P 13 | 2 | P 18 | 2 | P 23 | 2 | 7 | 1 | 6 |
| Conocimiento de la misión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 9 | 5 | P 14 | 2 | P 19 | 3 | P 24 | 2 | 12 | 5 | 7 |
| Conocimiento de la visión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 10 | 4 | P 15 | 3 | P 20 | 2 | P 25 | 3 | 12 | 5 | 7 |
| | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados del puntaje obtenido por el Gerente General se confecciona la “Hoja de Matriz Inicial de Acción Estratégica” que se puede observar en la Gráfica No 4 - 1 , con la cual se desarrolla el diagnóstico inicial de Acción Estratégica para el Gerente General.

Gráfico No 4 - 1 : “Hoja de Matriz Inicial” de Acción Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

El puntaje correspondiente a la competencia Acción Estratégica de todo el Staff formado por los dos Gerentes que labora en Oreant Sac se presenta en el Cuadro No 4 - 1, con las cuales se realizará el diagnóstico inicial consolidado.

Cuadro No 4 - 1: Puntaje Inicial Consolidado de Acción Estratégica

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
|------------------|----|----|----|---|---|----------|
| Gerente General | 13 | 15 | 6 | 7 | 7 | 9.6 |
| Gerente Contable | 9 | 7 | 10 | 6 | 6 | 7.6 |

| | |
|---|---|
| 1 | Conocimiento de los intereses involucrados |
| 2 | Entendimiento de los intereses involucrados |
| 3 | Conocimiento de los intereses involucrados |
| 4 | Conocimiento de la misión |
| 5 | Conocimiento de la visión |

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.2: Cálculo Inicial de Trabajo en Equipo

Se presenta a continuación las hojas de puntajes y las hojas de matriz del Gerente General y los denominados consolidados que representan al

personal de la Mype, nos permitirá desarrollar el diagnóstico inicial de esta competencia en Oreant SAC.

En la Tabla No 4 – 2: se presenta el puntaje obtenido por el Gerente General en la competencia de Trabajo en Equipo.

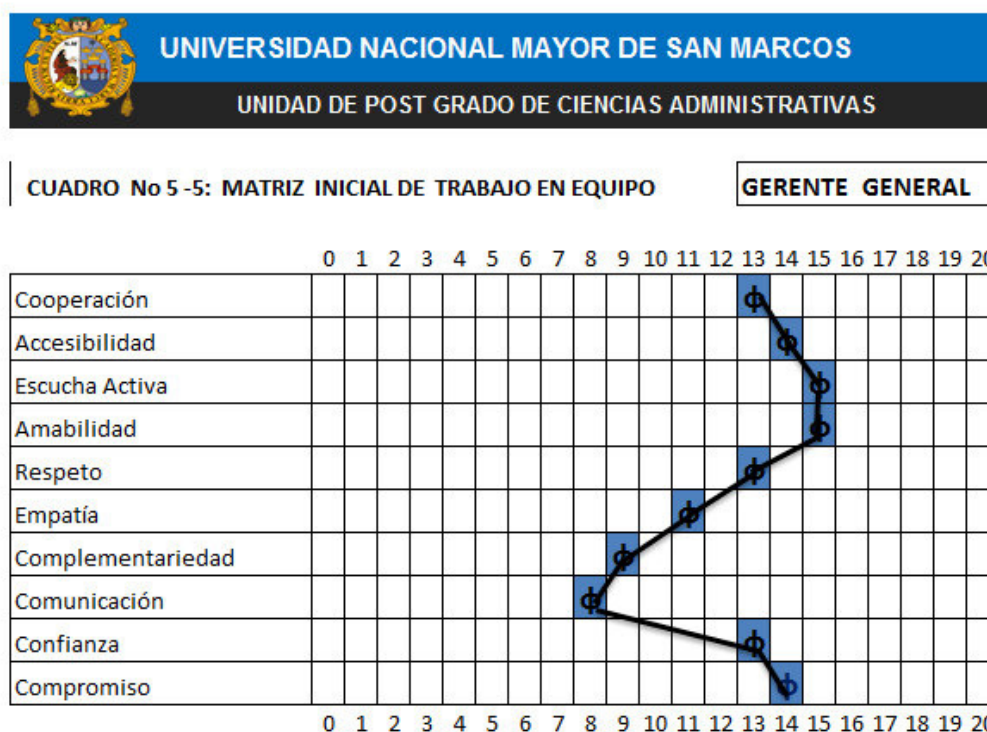
Tabla No 4 - 2 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Trabajo en Equipo

|  UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCO Unidad de Post Grado de Ciencias Administrativas | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------------------------|-------|-------|
| HOJA DE PUNTAJE DE" TRABAJO EN EQUIPO" | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | GERENTE GENERAL | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
| P 1 | 4 | P 11 | 4 | P 21 | 4 | P 31 | 5 | P 41 | 4 | 17 | 4 | 13 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 12 | 5 | P 22 | 4 | P 32 | 5 | P 42 | 5 | 19 | 5 | 14 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 19 | 4 | 15 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 5 | P 24 | 5 | P 34 | 5 | P 44 | 5 | 20 | 5 | 15 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 5 | P 45 | 5 | 18 | 5 | 13 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 3 | P 26 | 4 | P 36 | 4 | P 46 | 4 | 15 | 4 | 11 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 5 | P 17 | 5 | P 27 | 4 | P 37 | 1 | P 47 | 4 | 14 | 5 | 9 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 5 | P 18 | 4 | P 28 | 4 | P 38 | 1 | P 48 | 4 | 13 | 5 | 8 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 4 | P 19 | 4 | P 29 | 4 | P 39 | 4 | P 49 | 5 | 17 | 4 | 13 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 5 | P 30 | 5 | P 40 | 4 | P 50 | 5 | 19 | 5 | 14 |

Fuente: Elaboración Propia

Con los puntajes obtenidos se confecciona la Matriz Inicial de Trabajo en Equipo, con cuyos resultados se desarrollará el diagnóstico inicial correspondiente al Gerente General.

Gráfico No 4 - 2 : “Hoja de Matriz Inicial” de Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia

Con los datos obtenidos en la encuesta para la evaluación inicial que se llevó a cabo el día 21 de diciembre de 2012 a todo el personal de la empresa para la competencia de Trabajo en Equipo (doce encuestados), se confecciona para cada persona una hoja llamada “Hoja de Puntajes”, donde se incorporará el puntaje que se dio a cada categoría y con la que se obtiene la “Hoja Matriz”, todos estos cuadros se adjuntan en el Anexo No 2.

Para obtener un consolidado que represente a todo el personal en la competencia de trabajo en equipo, será necesario calcular los promedios personales en base a los resultados de las encuestas que están contenidas en las hojas de puntaje y de matriz. El consolidado se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro No 4 - 2: Puntaje Consolidado del Personal de Trabajo en Equipo

| | Cooperación | Accesibilidad | Escucha Act | Amabilidad | Respeto | Empatía | Implementar | Comunicación | Confianza | Compromiso |
|-------------|-------------|---------------|-------------|------------|---------|---------|-------------|--------------|-----------|------------|
| Asistente 1 | 8 | 6 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 15 | 11 | 12 |
| Asistente 2 | 10 | 12 | 12 | 7 | 12 | 9 | 12 | 13 | 9 | 11 |
| Asistente 3 | 14 | 12 | 13 | 14 | 12 | 13 | 8 | 15 | 14 | 15 |
| Asistente 4 | 11 | 12 | 8 | 9 | 11 | 10 | 9 | 14 | 10 | 9 |
| Asistente 5 | 16 | 15 | 14 | 12 | 12 | 12 | 15 | 13 | 12 | 12 |
| Auxiliar 1 | 15 | 16 | 14 | 13 | 14 | 13 | 11 | 15 | 14 | 15 |
| Auxiliar 2 | 13 | 8 | 7 | 9 | 6 | 10 | 9 | 8 | 10 | 10 |
| Auxiliar 3 | 12 | 11 | 13 | 13 | 12 | 12 | 9 | 9 | 9 | 13 |
| Auxiliar 4 | 11 | 10 | 9 | 9 | 13 | 6 | 11 | 10 | 10 | 11 |
| Auxiliar 5 | 11 | 12 | 8 | 8 | 12 | 9 | 5 | 10 | 9 | 15 |
| PROMEDIO | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 12 | 11 | 12 |

Fuente. Elaboración Propia

El puntaje correspondiente a la competencia de Trabajo en Equipo de todas las personas que laboran en Oreant Sac se presenta en el Cuadro No 4 - 3, con las cuales se realizará el diagnóstico inicial de esta competencia.

Cuadro No 4- 3: Puntaje Inicial Consolidado de Trabajo en Equipo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Promedio |
|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|
| Gerente General | 13 | 14 | 15 | 15 | 13 | 11 | 9 | 8 | 13 | 14 | 12.5 |
| Gerente Contable | 13 | 14 | 8 | 13 | 14 | 5 | 8 | 6 | 10 | 12 | 10.3 |
| Todo el personal | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 12 | 11 | 12 | 11 |


| | |
|----|-------------------|
| 1 | Cooperación |
| 2 | Accesibilidad |
| 3 | Escucha activa |
| 4 | Amabilidad |
| 5 | Respeto |
| 6 | Empatía |
| 7 | Complementariedad |
| 8 | Comunicación |
| 9 | Confianza |
| 10 | Compromiso |

Fuente. Elaboración Propia.

4.4.1.3: Cálculo Inicial de Liderazgo

Se presenta a continuación las hojas de puntajes y las hojas de matriz del Gerente General y los denominados consolidados que representan a toda la Mype, que nos permitirá desarrollar el diagnóstico inicial de esta competencia en Oreant SAC.

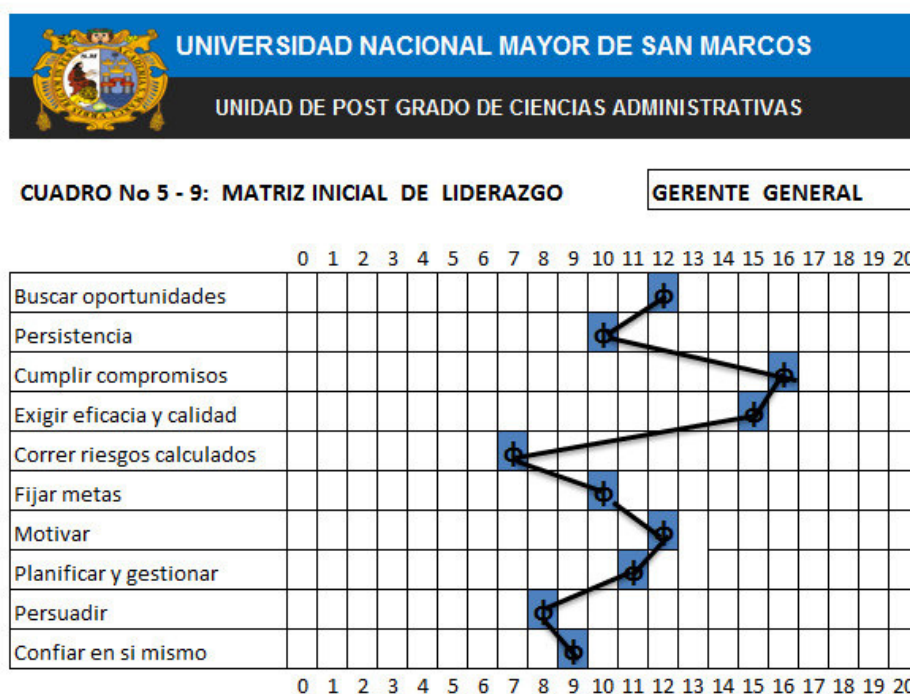
Tabla No 4 - 3 : “Hoja de Puntaje Inicial” de Liderazgo

| <div>  <div> UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCO Unidad de Post Grado de Ciencias Administrativas </div> </div> | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------------------------|---|--------------|
| HOJA DE PUNTAJE DE "LIDERAZGO" | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | GERENTE GENERAL | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 5 | P 21 | 5 | P 31 | 4 | P 41 | 3 | 17 | 5 | 12 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 2 | P 42 | 4 | 14 | 4 | 10 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 4 | P 24 | 5 | P 34 | 4 | P 44 | 5 | 18 | 3 | 15 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 2 | P 45 | 1 | 11 | 4 | 7 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 1 | P 26 | 5 | P 36 | 5 | P 46 | 4 | 15 | 5 | 10 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 4 | P 17 | 4 | P 27 | 4 | P 37 | 4 | P 47 | 4 | 16 | 4 | 12 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 4 | P 28 | 4 | P 38 | 2 | P 48 | 5 | 15 | 4 | 11 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 4 | P 19 | 1 | P 29 | 3 | P 39 | 5 | P 49 | 3 | 12 | 4 | 8 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 3 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 3 | 14 | 5 | 9 |

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados de la hoja de puntajes correspondiente a la encuesta desarrollada por el Gerente General en la competencia de liderazgo, se confecciona la matriz que nos permitirá realizar el diagnóstico inicial.

Gráfico No 4 - 3 : “Hoja de Matriz Inicial” de Liderazgo



La “Hoja de Puntajes” y la “Hoja de Matriz” del personal asistente y auxiliar de la empresa para la competencia de Liderazgo se encuentran en el Anexo No 2, el promedio de los resultados de este personal se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No 4 - 4: Puntaje Consolidado del Personal de Liderazgo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| Asistente 1 | 13 | 11 | 10 | 10 | 6 | 11 | 7 | 12 | 4 | 6 |
| Asistente 2 | 12 | 11 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 4 | 8 |
| Asistente 3 | 11 | 11 | 15 | 16 | 9 | 10 | 8 | 10 | 5 | 10 |
| Asistente 4 | 12 | 11 | 8 | 14 | 10 | 11 | 9 | 10 | 0 | 9 |
| Asistente 5 | 12 | 10 | 14 | 13 | 12 | 10 | 7 | 8 | 2 | 10 |
| Auxiliar 1 | 11 | 12 | 14 | 15 | 13 | 11 | 10 | 12 | 5 | 13 |
| Auxiliar 2 | 8 | 10 | 12 | 15 | 8 | 9 | 11 | 9 | 3 | 7 |
| Auxiliar 3 | 10 | 10 | 10 | 12 | 9 | 8 | 8 | 10 | 4 | 12 |
| Auxiliar 4 | 10 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 2 | 7 |
| Auxiliar 5 | 11 | 12 | 16 | 11 | 9 | 8 | 7 | 12 | 4 | 10 |
| PROMEDIO | 11 | 11 | 12 | 12 | 10 | 10 | 8 | 10 | 3 | 9 |

Fuente: Elaboración Propia

El puntaje consolidado correspondiente a la competencia de Liderazgo de todas las personas que laboran en Oreant Sac se presenta en el Cuadro No 4 - 5, con las cuales se realizará el diagnóstico inicial de esta competencia.

Cuadro No 4 – 5: Puntaje Inicial Consolidado de Liderazgo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Promedio |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----------|
| Gerente General | 12 | 10 | 16 | 15 | 7 | 10 | 12 | 11 | 8 | 9 | 11 |
| Gerente Contable | 13 | 8 | 10 | 12 | 13 | 13 | 13 | 13 | 8 | 11 | 11.4 |
| Todo el personal | 11 | 11 | 12 | 12 | 10 | 10 | 8 | 10 | 3 | 9 | 9.6 |

| | |
|----|---------------------------|
| 1 | Buscar oportunidades |
| 2 | Persistencia |
| 3 | Cumplir compromisos |
| 4 | Exigir eficacia y calidad |
| 5 | Correr riesgos calculados |
| 6 | Fijar metas |
| 7 | Motivar |
| 8 | Planificar y gestionar |
| 9 | Persuasión |
| 10 | Confiar en si mismo |

Fuente. Elaboración Propia

4.5 DESARROLLO DE TALLERES DE COACHING

OBJETIVO:

Mejorar las competencias del personal brindándole herramientas para enfrentar situaciones de dificultad.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:

Inicialmente se propuso 6 talleres con los siguientes temas propuestos:

- Trabajo en Equipo
- Misión y Visión Empresarial
- Comunicación efectiva
- Liderazgo

- Herramientas del Coaching
- Empoderamiento personal

4.6 Sesiones de Coaching

Las sesiones de Coaching se llevaron a cabo durante un año de acuerdo a la disponibilidad de los participantes, con una frecuencia de una vez por semana pudiendo dilatarse como máximo a dos semanas, cada sesión de coaching duró en promedio una hora, en casos excepcionales se extendió hasta una hora y media. El número de horas de coaching personal fue de setenta (70) repartidas de acuerdo al cuadro que continuación describimos:

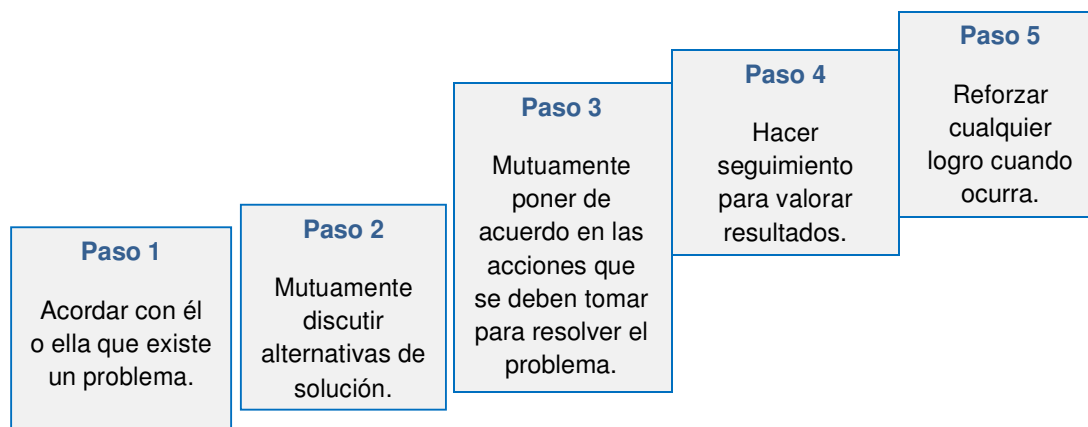
Cuadro No 4 – 6: Número de Sesiones de Coaching

| Colaboradores | Número de Sesiones |
|------------------|--------------------|
| Gerente General | 12 |
| Gerente Contable | 12 |
| Asistente 1 | 5 |
| Asistente 2 | 4 |
| Asistente 3 | 5 |
| Asistente 4 | 5 |
| Asistente 5 | 5 |
| Auxiliar 1 | 4 |
| Auxiliar 2 | 4 |
| Auxiliar 3 | 5 |
| Auxiliar 4 | 4 |
| Auxiliar 5 | 5 |
| | 70 |

Fuente: Elaboración Propia

Todo proceso de coaching debe ser un encuentro “cara a cara”, en ese sentido hemos utilizado la técnica de los pasos del coaching que a continuación describimos (véase cuadro 4-7) y que se tomaron en consideración como “guía” de trabajo en cada encuentro con el personal de la Mype.

Figura No 4 – 3: Pasos para el proceso de Coaching



Fuente: adaptado de Fournies, F.F. (2000). *Coaching for improved work performance* (p.157). New York: McGraw-Hill.

Fuente. Adaptado de Fournies, FF. (2000).

4.7 APLICACIÓN FINAL DE LOS TEST DE COMPETENCIAS

Las encuestas para la evaluación final de las veinticinco variables propuestas para el estudio, se realizó el 6 de enero de 2014 utilizando los “test” previamente preparados que son los mismos que utilizamos para el diagnóstico inicial, el estudio comprende el periodo de un año.

4.7.1 Cálculo Final de las “Hoja de Puntajes” y “Hoja Matriz”

Se procedió en forma similar al cálculo aplicado para el desarrollo del diagnóstico inicial, se confeccionó la “Hoja de puntajes”, en la cual se incorporó el puntaje obtenido en cada variable y con estos resultados se calcula “Hoja matriz” para todo el personal de la MYPE Oreant SAC.


Se explican y presentan detalladamente los cálculos de las “Hoja de Puntajes” y las “Hoja Matriz” correspondientes solo al Gerente General, y también los consolidados correspondientes a todo el personal de la Mype, lo que nos permitirá desarrollar en forma clara las evaluaciones finales.

4.7.1.1 Calculo Final de Acción Estratégica

En la Tabla No 4 - 4 denominado “Hoja de Puntaje Final de Acción Estratégica” que corresponde al Gerente General, ha sido calculado en base a la encuesta desarrollada en los cuestionarios de la competencia de Acción

Estratégica llevado a cabo el 06 de Enero del 2014; la encuesta final completa desarrollada por el Gerente General se incluye en el Anexo No 1.

Tabla No 4 - 4 : "Hoja de Puntaje Final" de Acción Estratégica

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|------------------------|
|  UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCO Unidad de Post Grado de Ciencias Administrativas | | | | | | | | | | | | |
| HOJA DE PUNTAJE FINAL DE "ACCION ESTRATEGICA" | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | GERENTE GENERAL |
| Conocimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
| P 1 | 2 | P 6 | 4 | P 11 | 5 | P 16 | 4 | P 21 | 3 | 16 | 2 | 14 |
| Entendimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 2 | P 7 | 5 | P 12 | 3 | P 17 | 4 | P 22 | 5 | 17 | 2 | 15 |
| Conocimiento sobre lo que hace la competencia | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 1 | P 8 | 3 | P 13 | 3 | P 18 | 4 | P 23 | 3 | 13 | 1 | 12 |
| Conocimiento de la misión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 2 | P 9 | 5 | P 14 | 3 | P 19 | 3 | P 24 | 2 | 13 | 2 | 11 |
| Conocimiento de la visión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 1 | P 10 | 4 | P 15 | 3 | P 20 | 4 | P 25 | 3 | 14 | 1 | 13 |

FUENTE: Elaboración Propia

Fuente. Elaboración Propia

Con los resultados de la “Hoja de Puntajes Final” correspondiente al Gerente General se prepara la “Hoja de Matriz Final” para evaluar la competencia de Acción Estratégica del referido profesional.

Gráfico No 4 - 4: “Hoja de Matriz Final” de Acción Estratégica



Fuente. Elaboración Propia

El puntaje final correspondiente a la competencia de Acción Estratégica en las cinco variables estudiadas del personal de Oreant SAC conformado por los dos gerentes, se ha calculado en base a los resultados de la encuesta final, después de un año de monitoreo, previa preparación de las correspondientes hoja de puntajes y hoja matriz para cada uno de los gerentes, cuyos resultados se presentan a continuación.

Cuadro No 4 -7: Puntaje Final Consolidado de Acción Estratégica

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
|------------------|----|----|----|----|----|----------|
| Gerente General | 14 | 15 | 12 | 11 | 13 | 13 |
| Gerente Contable | 13 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 |


| | |
|---|--|
| 1 | Conocimiento de los intereses de los actores involucrados |
| 2 | Entendimiento de los intereses de los actores involucrados |
| 3 | Conocimiento sobre lo que hace la competencia. |
| 4 | Conocimiento de la misión de la organización. |
| 5 | Conocimiento de la visión de la organización. |

Fuente. Elaboración Propia

4.7.1.2 Cálculo Final de Trabajo en Equipo

El cálculo final para evaluar la competencia de Trabajo en Equipo se desarrolla en base a los resultados de la encuesta realizada el 06 de Enero del 2014, con métodos similares que se aplicó para el diagnóstico. Se detalla los cálculos para obtener las hoja de puntaje y hoja matriz pertenecientes al Gerente general, para el resto de personal se presentan los resultados resumidos en los consolidados los también han sido calculados en base a los resultados personales de la encuesta. En la Tabla No 4 - 5 se presenta el puntaje obtenido por el Gerente general en la competencia de Trabajo en Equipo.

Tabla No 4 - 5 : "Hoja de Puntaje Final" de Trabajo en Equipo

|  UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS UNIDAD DE POST GRADO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|-------|
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | | |
| P : Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | | |
| GERENTE GENERAL | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
| Cooperación | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | 3 | P 11 | 4 | P 21 | 4 | P 31 | 5 | P 41 | 4 | 17 | 3 | 14 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 12 | 5 | P 22 | 4 | P 32 | 5 | P 42 | 5 | 19 | 5 | 14 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 19 | 4 | 15 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 5 | P 24 | 5 | P 34 | 5 | P 44 | 5 | 20 | 5 | 15 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 5 | P 25 | 5 | P 35 | 5 | P 45 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 3 | P 16 | 4 | P 26 | 4 | P 36 | 5 | P 46 | 4 | 17 | 3 | 14 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 5 | P 27 | 5 | P 37 | 3 | P 47 | 4 | 17 | 3 | 14 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 2 | P 18 | 4 | P 28 | 5 | P 38 | 2 | P 48 | 4 | 15 | 2 | 13 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 3 | P 19 | 4 | P 29 | 4 | P 39 | 4 | P 49 | 5 | 17 | 3 | 14 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 5 | P 30 | 5 | P 40 | 4 | P 50 | 5 | 19 | 4 | 15 |

Fuente. Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se confecciona la “Hoja de Matriz Final” de la competencia Trabajo en Equipo correspondiente al Gerente General:

Gráfico No 4 - 5: “Hoja de Matriz Final” de Trabajo en Equipo



Fuente. Elaboración Propia

Con los datos de la encuesta final se calcula las: hoja de puntaje y hoja de matriz final para cada uno de los trabajadores de Oreant SAC, cuyos resultados se resumen en las dos siguientes tablas que permitirán evaluar las diez variables de la competencia de Trabajo en Equipo.

Cuadro No 4 - 8: Puntaje Final Consolidado del Personal de Trabajo en Equipo

| | Cooperación | Accesibilidad | Escucha Act. | Amabilidad | Respeto | Empatía | Complementariedad | Comunicación | Confianza | Compromiso |
|-------------|-------------|---------------|--------------|------------|---------|---------|-------------------|--------------|-----------|------------|
| Asistente 1 | 10 | 9 | 11 | 12 | 11 | 10 | 10 | 14 | 11 | 12 |
| Asistente 2 | 10 | 12 | 12 | 14 | 12 | 11 | 12 | 13 | 12 | 10 |
| Asistente 3 | 14 | 13 | 13 | 14 | 12 | 13 | 10 | 15 | 14 | 15 |
| Asistente 4 | 11 | 12 | 12 | 10 | 11 | 10 | 10 | 14 | 10 | 11 |
| Asistente 5 | 14 | 15 | 14 | 12 | 12 | 12 | 15 | 13 | 14 | 12 |
| Auxiliar 1 | 15 | 16 | 14 | 13 | 14 | 14 | 11 | 15 | 14 | 15 |
| Auxiliar 2 | 13 | 10 | 9 | 10 | 11 | 10 | 14 | 10 | 10 | 10 |
| Auxiliar 3 | 12 | 11 | 13 | 12 | 12 | 13 | 11 | 12 | 10 | 13 |
| Auxiliar 4 | 11 | 11 | 10 | 12 | 13 | 9 | 11 | 10 | 10 | 11 |
| Auxiliar 5 | 11 | 12 | 9 | 10 | 12 | 10 | 13 | 10 | 10 | 15 |
| PROMEDIO | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 12 | 13 | 12 | 12 |

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro No 4 - 9: Puntaje Final Consolidado de Trabajo en Equipo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Promedio |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|
| Gerente General | 14 | 14 | 15 | 15 | 16 | 14 | 14 | 13 | 14 | 15 | 14.4 |
| Gerente Contable | 14 | 14 | 12 | 15 | 15 | 11 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13.1 |
| Todo el personal | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 12 | 13 | 12 | 12 | 11.9 |

| | |
|----|-------------------|
| 1 | Cooperación |
| 2 | Accesibilidad |
| 3 | Escucha activa |
| 4 | Amabilidad |
| 5 | Respeto |
| 6 | Empatía |
| 7 | Complementariedad |
| 8 | Comunicación |
| 9 | Confianza |
| 10 | Compromiso |

Fuente. Elaboración Propia

4.7.1.3 Cálculo Final de Liderazgo

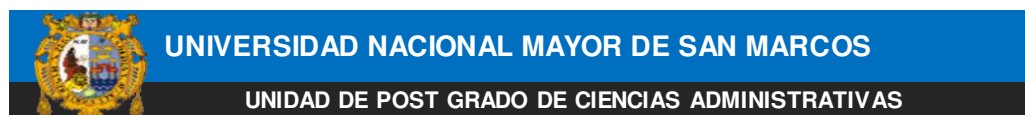
Con los datos obtenidos en la encuesta final que se llevó a cabo el día lunes 06 de enero del 2014 a todo el personal de la Mype para la competencia de Liderazgo para la evaluación de diez variables según cuestionario previamente preparado, se confeccionan para cada uno de los encuestados la hoja llamada “Hoja de Puntajes Final” y luego la “Hoja de Matriz Final”. Se presenta a continuación las hojas de puntaje y la hoja de matriz perteneciente al Gerente General, así como los promedios de los resultados de todo el personal en forma de consolidados que nos permitirá la evaluación final de la competencia de Liderazgo:

Tabla No 4- 6: “Hoja de Puntaje Final de Liderazgo”

|  UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS UNIDAD DE POST GRADO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|---------------------|---|------------------------|
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | |
| P: Pregunta/ frase del cuestionario P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | GERENTE GENERAL |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 5 | P 21 | 3 | P 31 | 4 | P 41 | 3 | 17 | 3 | 14 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 2 | P 42 | 4 | 14 | 4 | 10 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 4 | P 24 | 5 | P 34 | 4 | P 44 | 5 | 18 | 3 | 15 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 5 | P 25 | 4 | P 35 | 4 | P 45 | 3 | 16 | 4 | 12 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 4 | P 26 | 5 | P 36 | 5 | P 46 | 4 | 18 | 4 | 14 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 5 | P 27 | 5 | P 37 | 4 | P 47 | 4 | 18 | 3 | 15 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 4 | P 28 | 3 | P 38 | 5 | P 48 | 5 | 18 | 3 | 15 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 3 | P 19 | 4 | P 29 | 3 | P 39 | 5 | P 49 | 4 | 16 | 3 | 13 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 3 | P 20 | 5 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 4 | 17 | 3 | 14 |

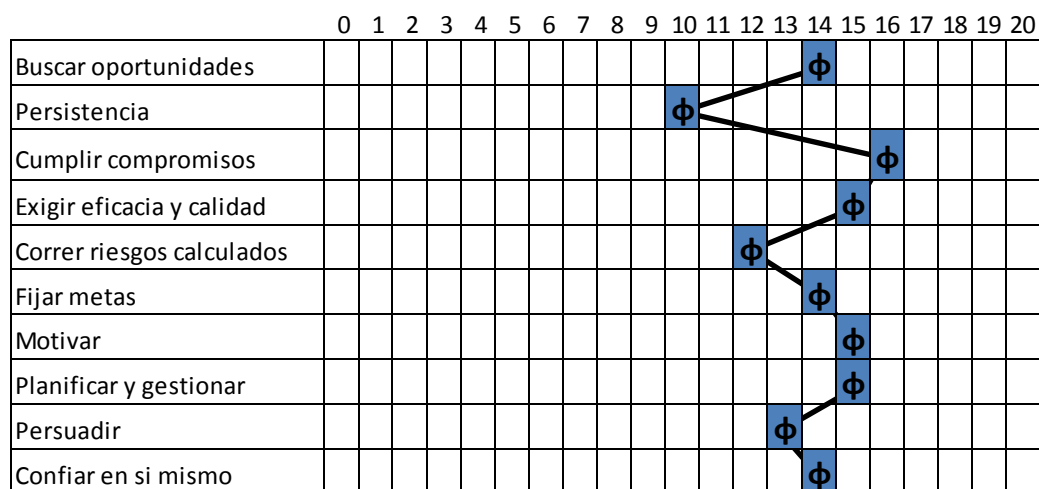
Fuente. Elaboración Propia

Gráfico No 4 - 6: “Hoja de Matriz Final” de Liderazgo



HOJA MATRIZ FINAL DE "LIDERAZGO"

GERENTE GENERAL



FUENTE: Elaboración Propia.

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro No 4 - 10: Puntaje Final Consolidado del Personal en Liderazgo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Asistente 1 | 13 | 13 | 10 | 9 | 10 | 14 | 11 | 11 | 8 | 12 |
| Asistente 2 | 12 | 12 | 11 | 10 | 10 | 12 | 11 | 10 | 9 | 13 |
| Asistente 3 | 12 | 11 | 15 | 16 | 11 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 |
| Asistente 4 | 12 | 12 | 8 | 14 | 10 | 13 | 9 | 10 | 11 | 11 |
| Asistente 5 | 12 | 11 | 14 | 14 | 12 | 10 | 10 | 9 | 7 | 10 |
| Auxiliar 1 | 11 | 12 | 14 | 15 | 13 | 13 | 10 | 12 | 6 | 13 |
| Auxiliar 2 | 10 | 10 | 12 | 15 | 9 | 12 | 13 | 9 | 4 | 11 |
| Auxiliar 3 | 14 | 10 | 10 | 12 | 11 | 10 | 14 | 12 | 9 | 13 |
| Auxiliar 4 | 10 | 11 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 8 | 10 |
| Auxiliar 5 | 12 | 14 | 15 | 13 | 10 | 14 | 9 | 12 | 8 | 14 |
| | 12 | 12 | 12 | 13 | 11 | 12 | 11 | 10 | 8 | 12 |

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro No 4 - 11: Puntaje Final Consolidado de Liderazgo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Promedio |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|
| Gerente General | 14 | 10 | 16 | 15 | 12 | 14 | 15 | 15 | 13 | 14 | 13.8 |
| Gerente Contable | 14 | 13 | 12 | 12 | 13 | 14 | 13 | 13 | 13 | 11 | 12.8 |
| Todo el personal | 12 | 12 | 12 | 13 | 11 | 12 | 11 | 10 | 8 | 12 | 11.3 |

| | |
|----|---------------------------|
| 1 | Buscar oportunidades |
| 2 | Persistencia |
| 3 | Cumplir compromisos |
| 4 | Exigir eficacia y calidad |
| 5 | Correr riesgos calculados |
| 6 | Fijar metas |
| 7 | Motivar |
| 8 | Planificar y gestionar |
| 9 | Persuasión |
| 10 | Confiar en si mismo |

Fuente. Elaboración Propia

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con los datos obtenidos en el Capítulo 4 y que están contenidos en las “Hojas de puntaje” y las “Hojas de matriz” representados con los gráficos respectivos, así como los cuadros consolidados de todo el personal de la MYPE, se procedió a la evaluación de las competencias con base en el puntaje del siguiente cuadro:

Cuadro No 5 – 1: Puntaje de Calificación

| PUNTAJE | CALIFICACIÓN |
|-----------|-----------------|
| 9 a menos | Deficiente |
| 10 y 11 | Regular |
| 12 y 13 | Bueno |
| 14 y 15 | Excelente |
| 16 | Sobrevaloración |

Fuente. Elaboración propia

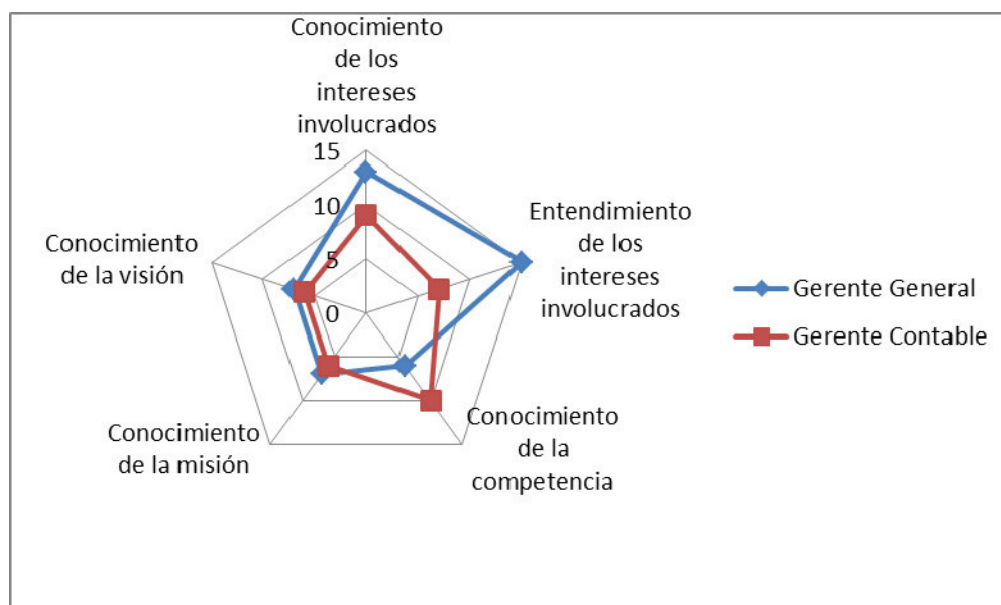
5.1 Evaluación Inicial de las competencias

Corresponde a los resultados conseguidos en la encuesta inicial del 21 de diciembre de 2012 al que llamamos “Diagnóstico”.

5.1.1 Diagnóstico Inicial de Acción Estratégica

Con los datos contenidos en el Cuadro n.º 4 - 1: Puntaje inicial consolidado de acción estratégica, se ha graficado la figura poligonal que nos permite desarrollar el diagnóstico inicial de esta competencia a todo el personal de Oreant SAC.

Figura No 5 - 1: Diagnóstico Inicial de Acción Estratégica



Fuente. Elaboración Propia

5.1.1.1 Del gerente general

La acción estratégica abarca la capacidad que tienen los gerentes de saber conformar y dirigir un equipo, así como comprender y compartir la visión, misión y los valores de la organización.

Esta persona tiene un buen conocimiento de los intereses de los actores involucrados, esto implica que sabe lo que desean los proveedores, empleados y clientes de su empresa, así como los puntos débiles en los cuales los empleados deben trabajar para ser más eficaces. También es consciente de que debe dar un servicio de calidad al cliente. Tiene muy alto entendimiento de todos los actores involucrados, a saber: clientes, empleados y proveedores, en otras palabras, entiende las necesidades del otro.

En cuanto al conocimiento sobre lo que hace la competencia, se observa que ha obtenido un puntaje de 6 que significa deficiente, lo cual es una limitante para la organización. Sería recomendable tener, por ejemplo, cinco estrategias para demostrarle al cliente cuáles son las fortalezas que

tiene la empresa y que la competencia no, conocer los precios de esta y proporcionar un servicio de calidad.

Adicionalmente, observamos que tiene un bajo conocimiento de la misión y visión de la empresa, en ese sentido, sería bueno reevaluar ambas, ya que tanto la visión como la misión de la misma se cambian por lo menos cada cinco años. Concluimos que el gerente tiene un excelente entendimiento de los intereses de los actores involucrados en la organización y conoce bien los intereses de los actores involucrados, sin embargo sabe poco acerca de la misión y visión de la organización, por lo cual se recomienda replantearlas. Asimismo, se sugiere mejorar en la investigación sobre el mercado competidor.

5.1.1.2 Del Gerente Contable

La Acción estratégica es la capacidad que tienen los gerentes de saber conformar y dirigir un equipo, así como comprender y compartir la visión, misión y los valores de la organización. El gerente contable tiene un conocimiento regular de los intereses de los actores involucrados, de lo que desean los proveedores, empleados y clientes de su empresa.

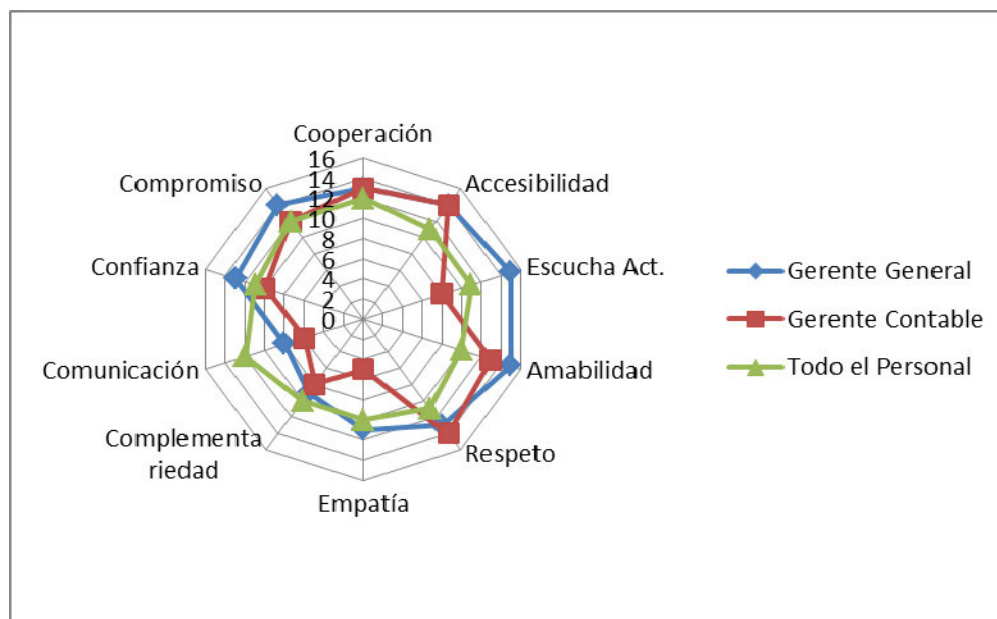
En cuanto al entendimiento de lo que hace la competencia, está por debajo del promedio lo que significa que si bien la conoce no tiene un pleno entendimiento de su accionar. Adicionalmente, observamos que tiene un bajo conocimiento de la misión y visión de la empresa, en ese sentido, sería bueno reevaluar ambas, ya que tanto la visión como la misión de la misma se cambian por lo menos cada cinco años.

Concluimos que el gerente tiene un buen conocimiento sobre lo que hace la competencia y de los intereses de actores involucrados en la organización, sin embargo tiene un entendimiento regular acerca de los intereses de los actores involucrados y un bajo nivel de conocimiento en la misión y visión empresarial, por lo cual se recomienda replantearlas.

5.1.2 Diagnóstico Inicial de Trabajo en Equipo

Con los datos contenidos en el Cuadro n.º 4 - 3: Puntaje inicial consolidado de trabajo en equipo, se ha graficado la figura poligonal que nos permite desarrollar el diagnóstico inicial de esta competencia a todo el personal de Oreant SAC.

Figura No 5 – 2: Diagnóstico Inicial de Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.1 Del Gerente General

El resultado del test muestra que el gerente tiene un excelente nivel de escucha activa, amabilidad y compromiso, lo cual es una ventaja significativa para el logro de objetivos dentro de la organización. Asimismo, posee un excelente nivel de accesibilidad y confianza eso significa que es una persona accesible para sus trabajadores y otorga la confianza necesaria para que ellos puedan acercarse y hacerle consultas.

Igualmente, ostenta un buen nivel de cooperación y respeto, sin embargo, se podrían mejorar estos aspectos. Adicionalmente, se observa que su nivel de empatía es regular y su grado de complementariedad y comunicación son deficientes. Esta última alude a la división de las

actividades según las habilidades de cada uno, es decir que la labor que se realiza o designa es de acuerdo a las aptitudes de la persona a cargo.

Del mismo modo, la comunicación se refiere a transmitir un mensaje de una forma adecuada y asertiva.

Si bien esta persona tiene un excelente nivel de escucha activa, amabilidad y está comprometido con su trabajo, necesita desarrollar más su nivel de comunicación, complementariedad y empatía para maximizar su labor en equipo.

5.1.2.2 Del Gerente Contable

En la evaluación inicial se observa que la gerente tiene un nivel de excelencia en las competencias de accesibilidad y respeto, lo que significa que es una persona abierta y accesible para las personas que trabajan con ella, que se respeta y respeta a sus trabajadores.

Asimismo, posee también un buen nivel de cooperación y amabilidad, sin embargo, podría mejorar más en estos dos aspectos. En la prueba ha obtenido un nivel regular en confianza lo cual es una limitante para el trabajo en equipo, habría que enfatizar en este aspecto. Finalmente, vemos que hay un nivel bajo del promedio en las competencias de empatía, comunicación, complementariedad y escucha activa.

En realidad todas estas competencias son importantes en la prueba ya que en su conjunto conforman el trabajo en equipo. Entonces, sería conveniente desarrollar más estas habilidades, quizás no se está comunicando de una manera adecuada y por ende no hay una escucha activa y el mensaje no llega eficientemente. Asimismo, esto se vincula con el nivel de empatía, tal vez esta persona no ha desarrollado una adecuada empatía con el personal a cargo y por ende no hay una adecuada complementariedad en las funciones.

Esta persona tiene un nivel de excelencia en respeto y accesibilidad sin embargo, necesita mejorar su nivel de empatía, comunicación complementariedad y escucha activa para tener desarrollada la competencia de trabajo en equipo en su totalidad.

5.1.2.3 De todo el personal

Con los resultados de las encuestas realizadas a todo el personal de Oreant SAC, se confeccionaron las “Hoja de puntaje consolidado” y “Hoja matriz consolidada” que se han detallado en el capítulo anterior, se tiene el siguiente diagnóstico inicial en relación con las diez competencias que están consideradas en el test de “Trabajo en equipo”:

Luego del estudio realizado, podemos concluir que el personal de la empresa Oreant SAC tiene un buen nivel de cooperación, comunicación y compromiso ya que en esas áreas son las que mayor puntaje han obtenido en la prueba, lo que significa que el *staff* se integra bien, comprometiéndose en el todo y no solo en sus actividades, también se comunican entre sí para el logro de un objetivo en común.

En segundo lugar están las competencias de accesibilidad, escucha activa y confianza; si bien el puntaje es 11 lo que significa que está dentro del rango promedio, que calificamos de “bueno”, aún no tiene el nivel de excelencia. Por tal motivo, podemos afirmar que actualmente el personal es accesible, sabe escuchar a los demás y confían en el trabajo del compañero. Continuando con la evaluación, habría que ponerle especial atención al nivel de amabilidad, complementariedad y empatía. La amabilidad tiene que ver con la actitud de la persona hacia los demás, ser cordial y atento a pesar de atravesar circunstancias adversas, así como decir las cosas de buena manera.

La complementariedad se refiere a la división de las actividades según las habilidades de cada uno. Por último, la empatía, que significa la capacidad de ponerse en el lugar del otro. En las mencionadas competencias se ha obtenido un nivel de diez, lo que quiere decir que es regular y que aún falta desarrollar un poco más estos aspectos. Podemos afirmar que están a mitad del camino.

Si bien la comunicación es buena, tal vez el nivel empleado no es el más adecuado, ya que muchas veces no nos comunicamos asertivamente. Por ejemplo, un solo mensaje puede decirse de varias formas. En este punto están involucrados el tono de voz, lenguaje gestual, intencionalidad,

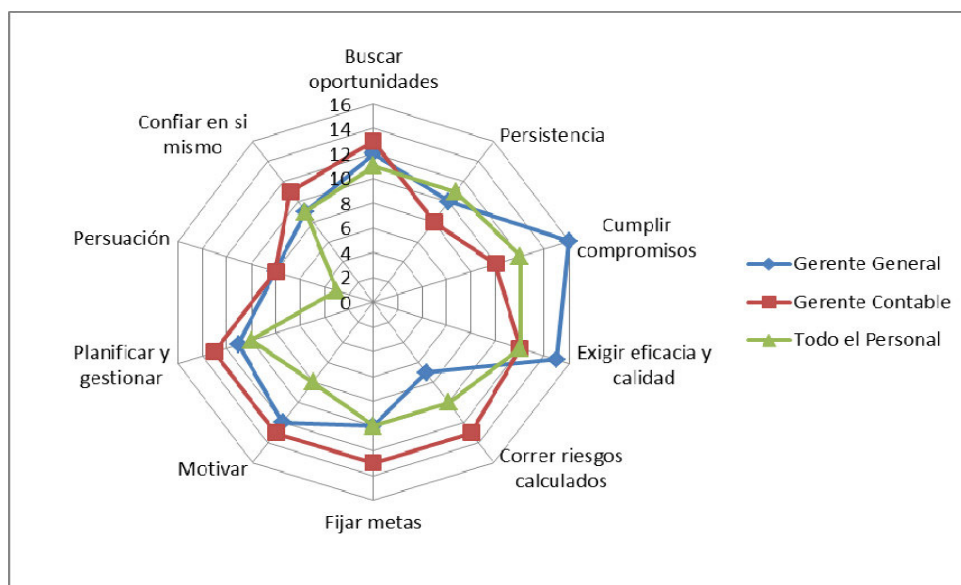
etc. y de la misma manera, la persona que lo recibe lo hace de acuerdo a su nivel de creencias.

Podemos afirmar que el personal que labora en Oreant SAC tiene las características que conforman el trabajo en equipo dentro de un cuadro coordinado y consistente tal como se muestra en el gráfico. Sin embargo, es importante enfatizar la necesidad de mejorar en tres aspectos: amabilidad, complementariedad y empatía.

5.1.3 Diagnóstico Inicial de Liderazgo

Con los datos contenidos en el (Cuadro 5 – 11): Puntaje inicial consolidado de liderazgo se ha graficado la figura poligonal que nos permite hacer el diagnóstico inicial de esta competencia a todo el personal de Oreant SAC.

Figura No 5 – 3: Diagnóstico Inicial de Liderazgo



Fuente. Elaboración Propia

5.1.3.1 Del Gerente General

El resultado de la siguiente prueba muestra que esta persona tiene un nivel de excelencia en el cumplimiento de compromisos y en exigir eficacia y

calidad, lo que significa que dará un trabajo altamente eficiente así como también cumplirá con todos los compromisos oportunamente.

Tiene un buen nivel en la búsqueda de oportunidades y motivación, sin embargo, podría mejorar mucho más en este aspecto. Adicionalmente se observa que tiene un nivel regular en persistencia, fijar metas, así como en planificar y gestionar, en este punto habría que prestar atención, ya que si bien esta persona tiene una buena motivación, probablemente no persista mucho en su accionar que puede deberse a que no planifica ni gestiona totalmente. Tal vez ese sea el motivo por el cual no fija metas en su totalidad.

En las competencias en las que se ha obtenido un nivel bajo es en correr riesgos calculados, persuadir y confiar en sí mismo, lo cual es una limitante para el buen trabajo en equipo. El gerente general tiene un excelente nivel para cumplir sus compromisos, así como en exigir trabajos de calidad. Sin embargo estas acciones por sí solas, no forman un adecuado trabajo en equipo, ya que la persuasión, correr riesgos calculados y la confianza en sí mismo esta minimizada. Es recomendable desarrollar estas tres últimas para alcanzar un buen nivel de liderazgo en su totalidad.

5.1.3.2 Del Gerente Contable

El resultado de la prueba muestra un buen nivel para buscar oportunidades lo que significa que es una persona atenta a la búsqueda de nuevas posibilidades que se le presenten. Sin embargo, podría mejorar mucho más en ese aspecto ya que todavía no tiene un nivel de excelencia.

Adicionalmente, posee un buen nivel de motivación, planificación y gestión, correr riesgos calculados, fijar metas, motivación y en exigir calidad y eficacia. Asimismo, tiene un nivel regular en el cumplimiento de compromisos, en este aspecto habría que poner especial atención.

Finalmente, se observa un promedio bajo en persuasión y persistencia, habría que indagar a qué se debe que ambas competencias estén disminuidas ya que forman parte del conjunto de la competencia de liderazgo. Esta persona tiene un buen nivel en casi todas sus competencias y se puede decir que está dentro de un cuadro coordinado y consistente sin

embargo, habría incidir en mejorar su nivel de persistencia, persuasión y cumplimiento de compromisos.

5.1.3.3 De todo el personal

Analizando los resultados de las encuestas realizadas en Oreant SAC, que se han detallado en el capítulo anterior, se tiene el siguiente diagnóstico inicial en relación a las diez competencias que están consideradas en el test de “Liderazgo”:

El personal que labora en esta MYPE tiene un buen nivel para buscar oportunidades, esto significa que las personas que la integran están atentas a nuevas posibilidades que se les presenten, por ejemplo, ampliar sus conocimientos profesionales en otras áreas de la empresa, son personas proactivas.

Sus capacidades para fijar metas están en un nivel promedio, lo que significa que saben dónde buscar, pero podrían mejorar en la fijación de objetivos y metas. Son detallistas, otorgan trabajos con calidad y bien resueltos. Conocen lo que quiere su empleador y cómo confeccionar el trabajo que les piden.

El personal cumple con todos sus compromisos, se responsabilizan por sus proyectos y trabajan para cumplir con los objetivos que prometieron. Asimismo, son persistentes en su accionar, esta categoría está muy ligada a la búsqueda de oportunidades y sus objetivos. En las pruebas vemos que ambas categorías tienen el mismo nivel, lo que significa que cumplirán con sus responsabilidades.

En cuanto a la confianza en sus acciones, está un poco más abajo del promedio. En ese sentido, sería importante poner especial atención, ya que esto significa que a pesar de cumplir compromisos, trabajar con eficacia y ser persistentes, no tienen suficiente confianza en las acciones que realizan, lo cual es una limitante en el trabajo.

Saben correr riesgos calculados, aunque a veces pueden frenarse por algún motivo, quizá la razón que más afecta al correr riesgos podría ser no tener un buen nivel de motivación o de confianza en sí mismos.

El personal no maximiza su capacidad de persuasión, por el contrario, está minimizada. Uno de los motivos podría ser justamente no confiar plenamente en sus acciones. Al estar minimizadas estas acciones: Persuasión y Confianza en ellos mismos, la Motivación está condicionada.

Concluimos que el personal tiene características de liderazgo: todas sus actitudes están dentro de un cuadro coordinado. No obstante, necesitan mejorar la persuasión y la confianza en sí mismos para conocer su poder de motivación.

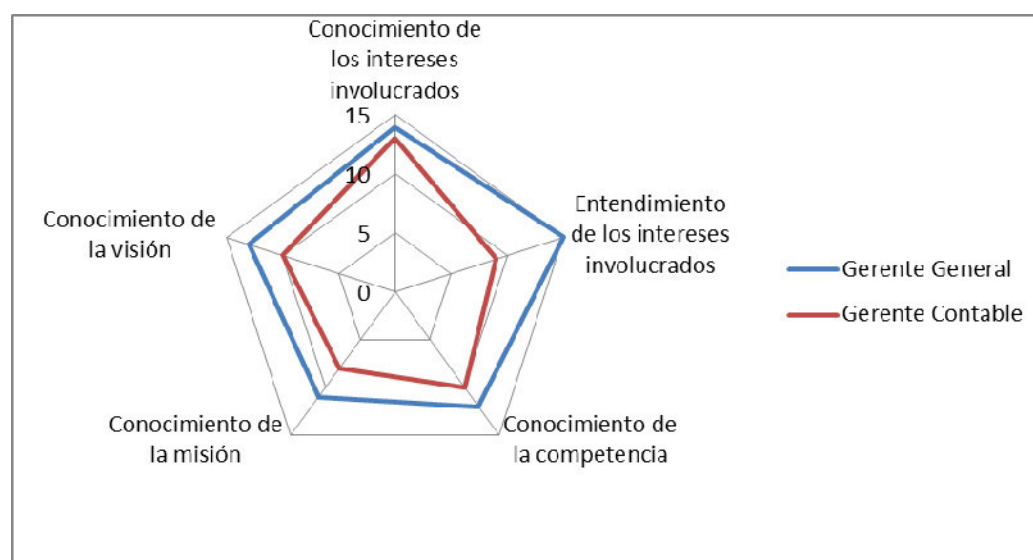
5.2 Evaluación final de las competencias

Luego de haber efectuado las pruebas finales a todo el personal el día 6 de enero de 2014, haber confeccionado las “Hojas de puntajes” y las “Hojas de matriz” representado con los gráficos respectivos, así como los cuadros consolidados que representan a todo el personal, se procedió a la evaluación final de las competencias en base al puntaje del Cuadro n.º 5 - 1:

5.2.1 Evaluación Final de Acción Estratégica

La acción estratégica comprende la capacidad que tienen los gerentes de saber conformar y dirigir un equipo, así como comprender y compartir la visión, misión y los valores de la organización.

Figura No 5 – 4: Evaluación Final de Acción Estratégica



Fuente. Elaboración Propia

5.2.1.1 Del Gerente General

Después de casi un año de realizada la primera evaluación y en comparación con la prueba anterior, se aprecia que el gerente en la primera prueba tenía un buen conocimiento de los intereses de los actores involucrados. Cuando se le volvió a realizar la prueba subió un poco el nivel, eso significa que ha estado profundizando en esta competencia, es decir, conoce lo que desean sus proveedores, empleados y clientes de su empresa.

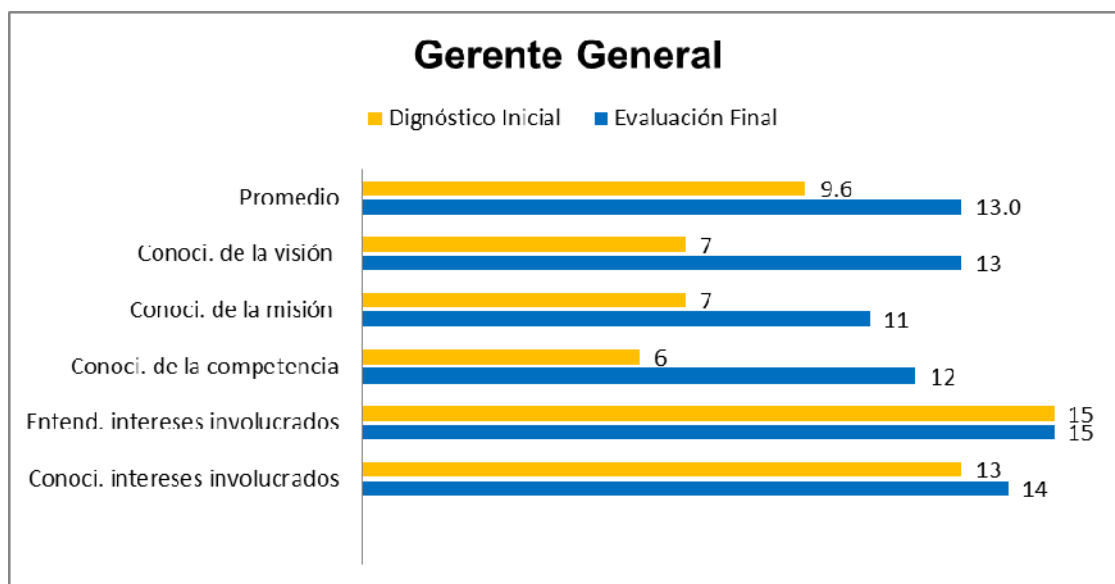
En cuanto al entendimiento de los actores involucrados ha mantenido el mismo nivel, como en la primera prueba dio un resultado satisfactorio es un buen indicio, ya que no solo es importante conocer a los actores involucrados si no también entenderlos.

Con referencia al conocimiento sobre lo que hace la competencia, ha mejorado muchísimo respecto a la prueba anterior, ahora tiene un puntaje de 10, en la anterior tenía solamente 6, este aspecto es muy importante para la competitividad del negocio.

En cuanto a la Misión y Visión empresarial ambos se han elevado sustancialmente ya que se trabajó en un taller las definiciones de Misión, Visión y Valores de la Organización y no solo eso, sino que se trabajó en equipo a fin de replantear estos conceptos con la participación de todos. Inicialmente el puntaje era de 6 y ahora es de 12, lo cual significa que el gerente conoce su Misión, Visión y Valores de su organización.

En conclusión, el gerente ha elevado su competencia de Acción estratégica de 9 a 13, lo cual le permitirá ser mucho más competitivo y estar más direccionado hacia los objetivos de la organización.

Gráfico No 5 – 1: Diagnóstico Vs Final de Acción Estratégica del Gerente General



Fuente. Elaboración Propia

5.2.1.2 Del Gerente Contable

La gerente contable, en su anterior prueba diagnóstico, tenía un conocimiento regular de los intereses de los actores involucrados con un puntaje de 9, después de casi un año, su puntaje es de 13. Eso significa que ahora tiene pleno conocimiento de lo que desean sus proveedores, empleados y clientes de su empresa, lo cual le da una ventaja competitiva.

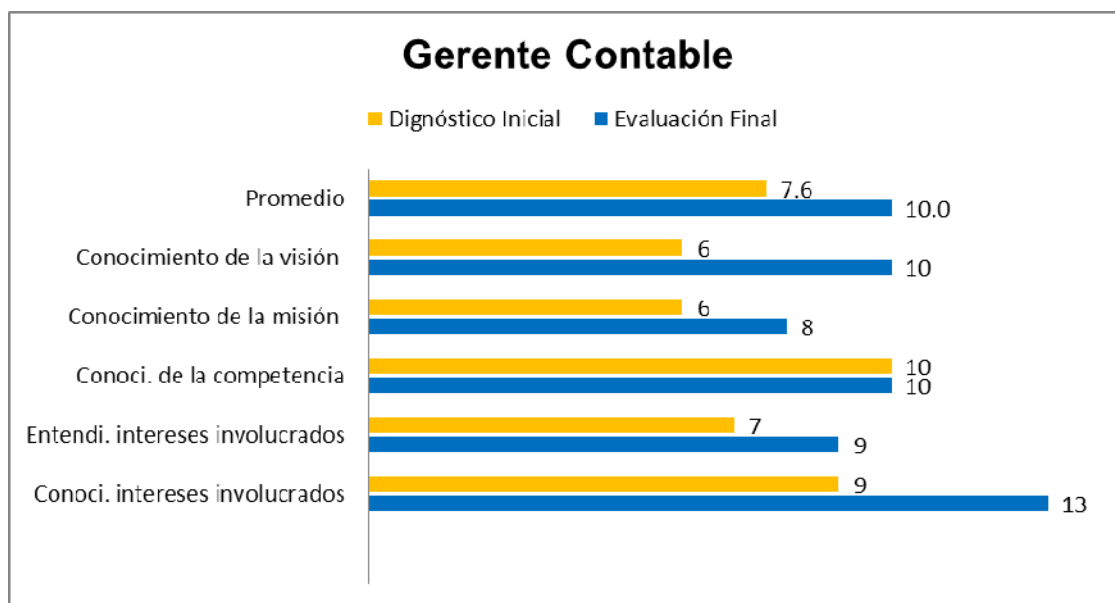
En cuanto al entendimiento de lo que realiza la competencia estaba por debajo del promedio, en 7, ahora ha subido un poco y está en 9, sin embargo convendría atender especialmente a este aspecto que si bien ha mejorado, lo óptimo sería que llegue por lo menos a 10.

En el aspecto de la Misión y Visión empresarial, en ambos su puntaje era bajo, de 6, pero ya se fortaleció con la nueva definición creada en conjunto por todo el personal de la organización, si bien ha subido su puntaje vemos que en el conocimiento de la Misión empresarial está todavía en 8, que si bien es bueno está por debajo de la visión empresarial, quiere decir que si bien sabe a dónde va, no está muy consciente aún de cómo lograrlo.

En conclusión, la segunda y última prueba dan resultados satisfactorios, ya que antes su promedio era de 7 y ahora es de 10.

Igualmente puede mejorar mucho más, aun así se considera un logro, ya que la Acción estratégica es la base y los gerentes deben maximizarla.

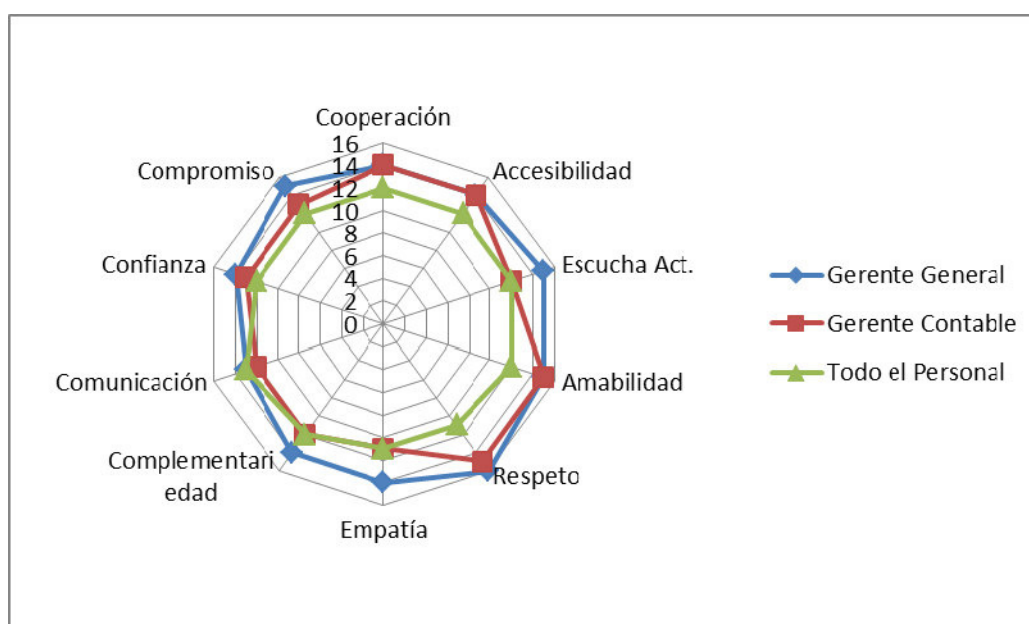
Gráfico No 5 – 2: Diagnóstico Vs Final de Acción Estratégica del Gerente Contable



Fuente. Elaboración Propia

5.2.2 Evaluación Final de Trabajo en Equipo

Figura No 5 – 5: Evaluación Final de Trabajo en Equipo



Fuente. Elaboración Propia

5.2.2.1 Del Gerente General

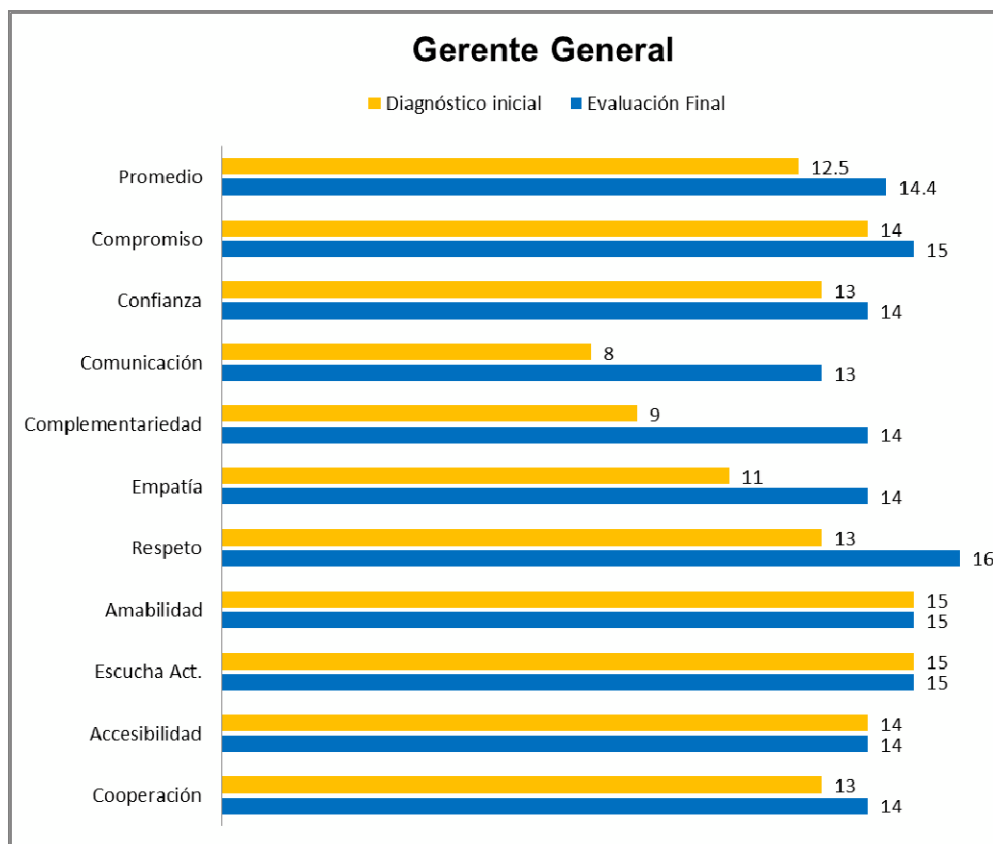
En la segunda prueba diagnóstico final realizada al gerente contable se observa que en las competencias de escucha activa y amabilidad ha mantenido el mismo nivel: excelente. En compromiso ha subido un nivel más, lo que significa que es una persona sumamente comprometida con su trabajo, se ve que es el tope, no podría subir más porque estaría sobre-estimado.

En cuanto a su nivel de cooperación y respecto ambas se han incrementado, en cooperación estaba en 13 y ahora se ha elevado a 14 y en respeto de 13 subió a 16, igualmente se debe tener cuidado con la sobre-estimación de la competencia respeto, para esta prueba los extremos no son un buen indicio.

Las competencias en las que el gerente general debía poner especial atención una de las cuales es empatía, la cual estaba en grado 11 y ahora tiene grado 14, significa un logro importante, ya que ha subido considerablemente comparándolo con la prueba anterior. Otra de las competencias es comunicación, antes era baja y ahora es excelente según la prueba diagnóstico, el cambio ha sido de 8 a 13, lo cual es un logro considerándose también sumamente importante saber comunicarse y comprender los mensajes externos.

Asimismo, el nivel de complementariedad se ha incrementado, lo que significa que si esta persona antes designaba tareas sin conocer mucho las aptitudes de cada uno, pues ahora delega actividades tomando en cuenta las mejores aptitudes de cada colaborador. El cambio ha sido de 9 a 14. A nivel promedio el gerente general tiene una mejoría en la competencia de Trabajo en equipo de 12 a 14, lo cual significa que tiene óptimamente desarrollada esta competencia.

Grafico No 5 – 3: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en Equipo del Gerente General



Fuente.Elaboracion Propia

5.2.2.2 Del Gerente Contable

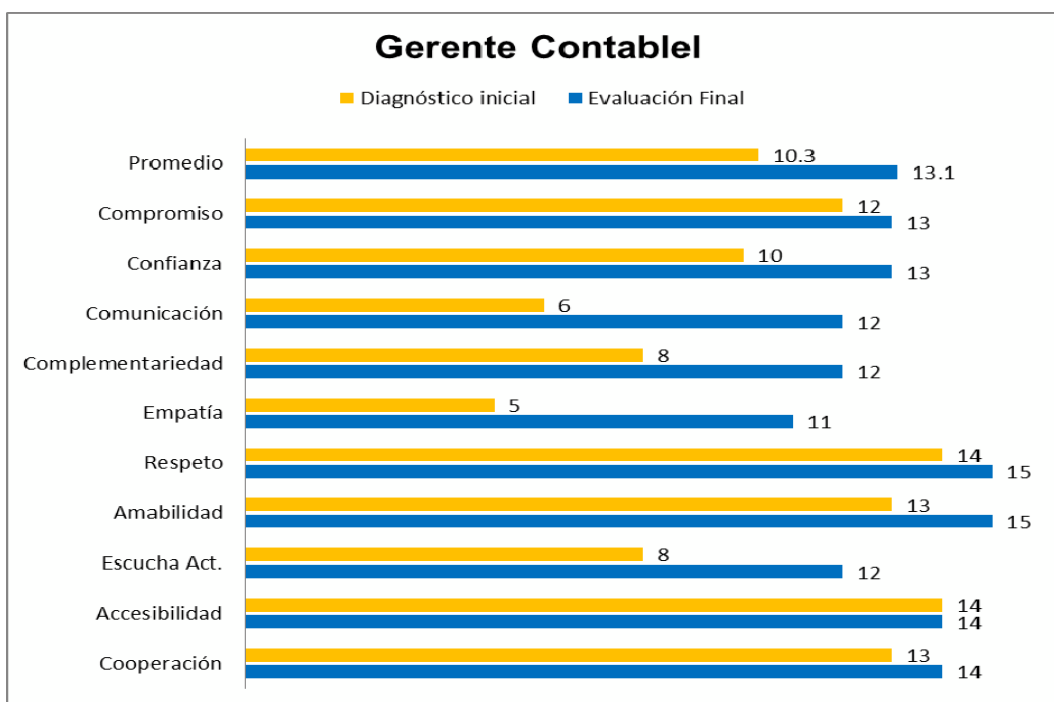
En la siguiente evaluación el gerente contable mantuvo su nivel de excelencia en accesibilidad y subió un poco más en su nivel de respeto, esto significa que tiene un buen grado de valoración hacia todas las personas de su entorno sin importar procedencia, clase social, etc.

En cuanto a su nivel de cooperación y amabilidad, en la primera antes su nivel era de 13 y ahora ha subido a 14, lo cual es excelente, significa que es mucho más colaborador con todos en general. Con respecto a la segunda, antes tenía un nivel de 13 lo cual era bueno, ahora su nivel es 15 lo cual lo sitúa como excelente, significa que la gerente a pesar de tener días estresantes, conserva su amabilidad y buen trato hacia los demás.

En cuanto a su nivel de confianza estaba en el grado regular en el nivel de 10, ahora está en 13 lo cual es bueno, eso significa que confía muchísimo más en el personal que tiene a cargo, eso disminuye notoriamente su carga laboral. Anteriormente tenía un nivel bajo en empatía, comunicación, complementariedad y escucha activa, en todas ellas ella ha habido un incremento sustancial, en empatía tiene grado 11 lo cual es bueno, complementariedad y comunicación alcanza nivel 12 lo cual también es bueno, eso significa que ahora se pone en el lugar de la otra persona, sabe delegar el trabajo de acuerdo a las habilidades de cada persona complementándose bien y sabe escuchar a sus trabajadores. Es muy importante resaltar áreas como estas, que tenían nivel bajo y el objetivo de la prueba es mejorar en áreas críticas.

En su promedio antes tenía un nivel de 10 y ahora es de 13, lo cual califica como bueno, la competencia de trabajo en equipo es muy importante, hasta se podría decir que es esencial para toda la organización. Entonces, es un avance considerable que se incrementa.

Grafico No 5 – 4: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en equipo del Gerente Contable



Fuente. Elaboración Propia

5.2.2.3 De todo el personal

La prueba realizada a todo el personal de Oreant SAC se consolidó en una y se realizó una comparación con la prueba anterior. Se ve por ejemplo, que en cuanto a su nivel de cooperación, comunicación y compromiso, tanto en cooperación y compromiso el nivel es bueno y se mantiene. En el caso de comunicación ha subido de 12 a 13 lo cual lo sigue calificando como bueno, sin embargo es un repunte importante ya que significa que los colaboradores han mejorado en su comunicación laboral en todo sentido.

Luego están las competencias de accesibilidad, escucha activa y confianza. En accesibilidad tenía 11 y subió a 12, lo cual lo califica como bueno, quiere decir que el personal es más abierto, se puede llegar a ellos con mayor facilidad.

En escucha activa igualmente subió un punto de 11 a 12, significa que ahora tienen un mayor nivel de escucha no solo entre ellos, sino también con sus clientes, lo cual permite un mejor flujo en la información. En cuanto al nivel de confianza antes era de 12 y ahora subió a 13, lo sitúa como bueno, la confianza también es básica para delegar trabajo y colaborar en él.

En ese aspecto se ha mejorado de a pocos en esas tres competencias.

En cuanto a la complementariedad, la amabilidad y la empatía, todas ellas estaban en un nivel promedio, en amabilidad de 10 se ha subido a 12, dos puntos arriba ya es considerable y eso significa de que a pesar de tener dificultades o mucho trabajo, el personal mantiene su buen trato al resto como un estilo de vida.

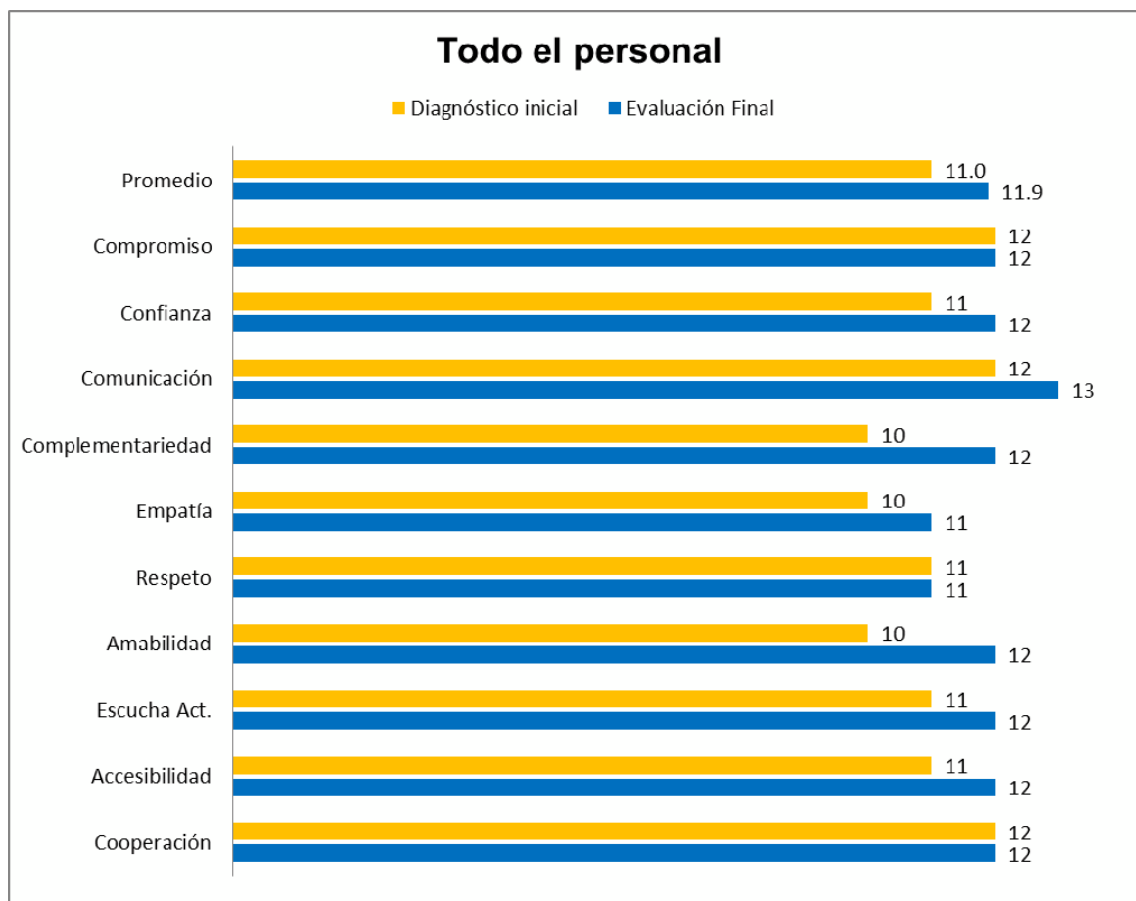
La empatía subió de 10 a 11, eso significa que si bien cada persona tiene costumbres diferentes, sí están dispuestos a ponerse en el lugar de la otra persona lo cual es una ventaja favorable para el trabajo en equipo. En cuanto a la complementariedad, qué tanto se complementa el equipo, de 10 ha subido a 12, situándolo en el nivel de bueno.

El trabajo en equipo en su nivel promedio subió de 11 a 12, si bien es solo un grado sí se considera un logro, ya que todos estos cambios son

perdurables en el tiempo, ya que se trabaja cambiando actitudes y creencias limitantes.

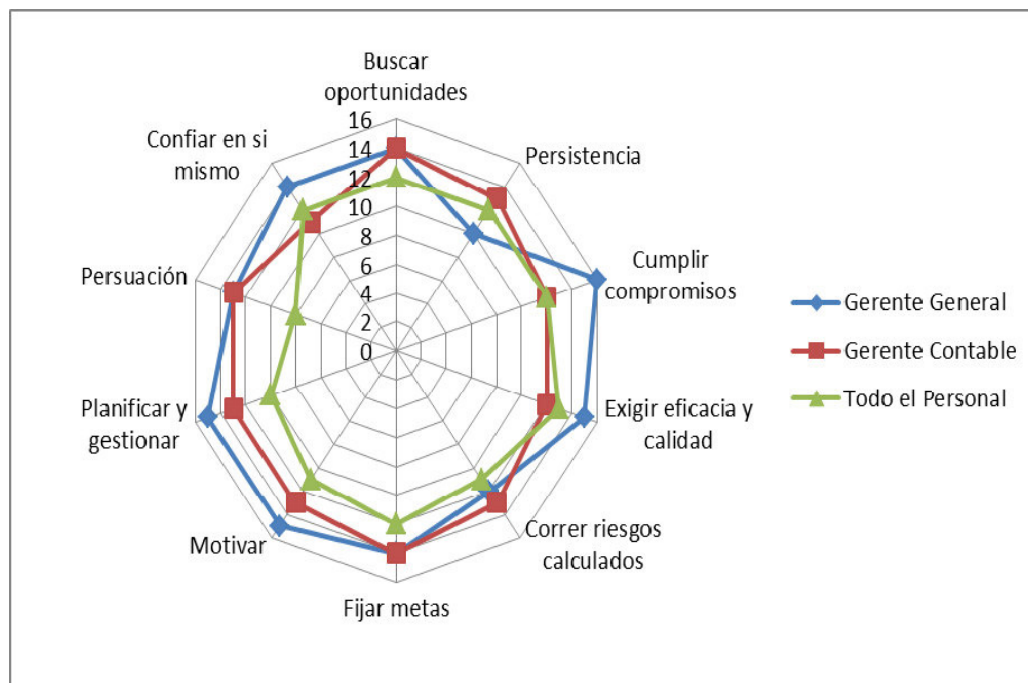
Grafico No 5 – 5: Diagnóstico Vs Final de Trabajo en Equipo de todo el Personal

Fuente. Elaboración Propia



5.2.3. Evaluación Final de Liderazgo

Figura No 5 – 6: Evaluación Final de Liderazgo



Fuente. Elaboración Propia

5.2.3.1 Del Gerente General

El resultado final permite ver que el gerente general está manteniendo al mismo nivel su “cumplimiento de compromisos” y “exigir eficacia y calidad” en el primero había obtenido un puntaje de 16 y en el segundo de 15, lo cual está bien porque elevar mucho más ese nivel estaría sobre-estimando dichos valores lo cual no estaría correcto.

En cuanto a su nivel en la búsqueda de oportunidades y motivación, en la primera de 12 ha subido a 14 lo cual lo sitúa como excelente, lo cual quiere decir que esta persona sabe cómo buscar oportunidades fuera de su entorno. En cuanto a la motivación ha subido de 12 a 15, lo cual es considerable y lo sitúa como excelente, es un agregado al trabajo, ya que una persona motivada trabaja mucho mejor e incentiva a sus compañeros.

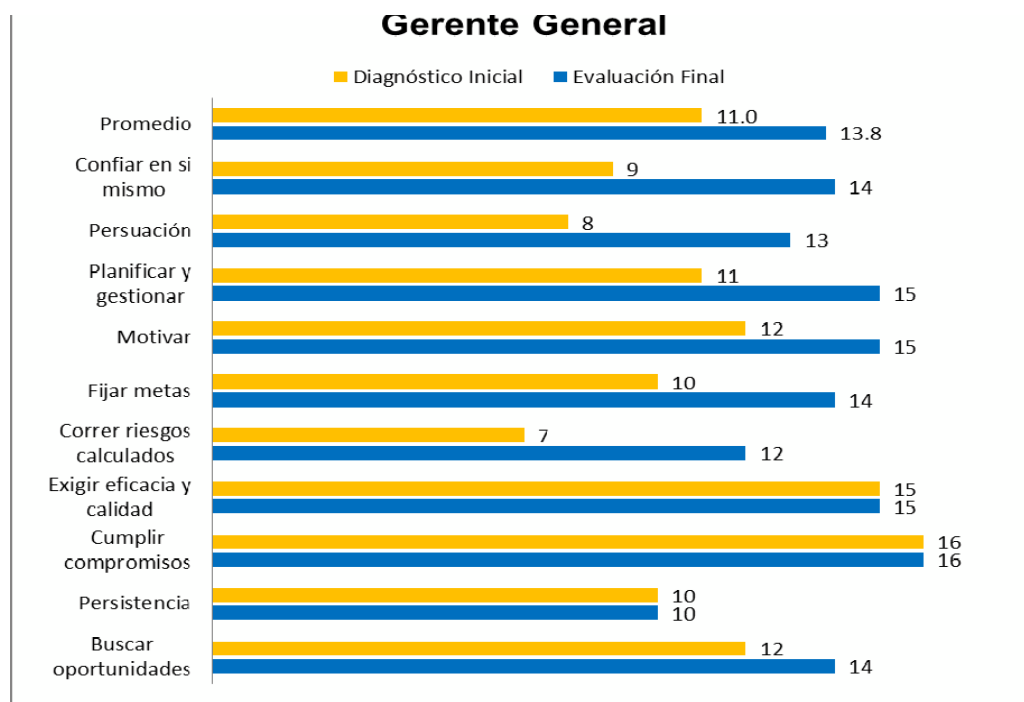
Prosiguiendo con la evaluación se observa que en persistencia mantiene su nivel de 10 que había sido calificado como regular, en este punto podría mejorar mucho más y poner especial atención. En fijar metas ha subido de 10 a 14, lo cual es muy importante porque sabe lo que quiere,

hacia dónde va, es decir ya está encaminado. En planificar y gestionar también aumentó su nivel de 11 a 15, situándola como excelente ya que no solo sabe hacia dónde sino que también tiene un plan de acción.

En la competencia en la cual debía poner especial atención era “Correr riesgos calculados” la cual subió de 7 a 12, porque es muy importante arriesgar con un margen de error. Sin embargo, no arriesgar estanca, en ese sentido es un logro importante, ahora se sitúa en el nivel de “bueno”.

En cuanto a su persuasión se sitúa de 8 a 12, eso va de la mano con confiar en sí mismo, ya que por lo general quien confía puede persuadir al otro. En el nivel de “confiar en sí mismo” está en 14, lo cual lo ubica como excelente, ambos son los grandes pilares para el liderazgo. En el nivel promedio el gerente general ha subido su competencia de liderazgo de 11 a 14, ubicándose como un excelente líder.

Grafico No 5 – 6: Diagnóstico Vs Final de Liderazgo del Gerente General



Fuente. Elaboración Propia

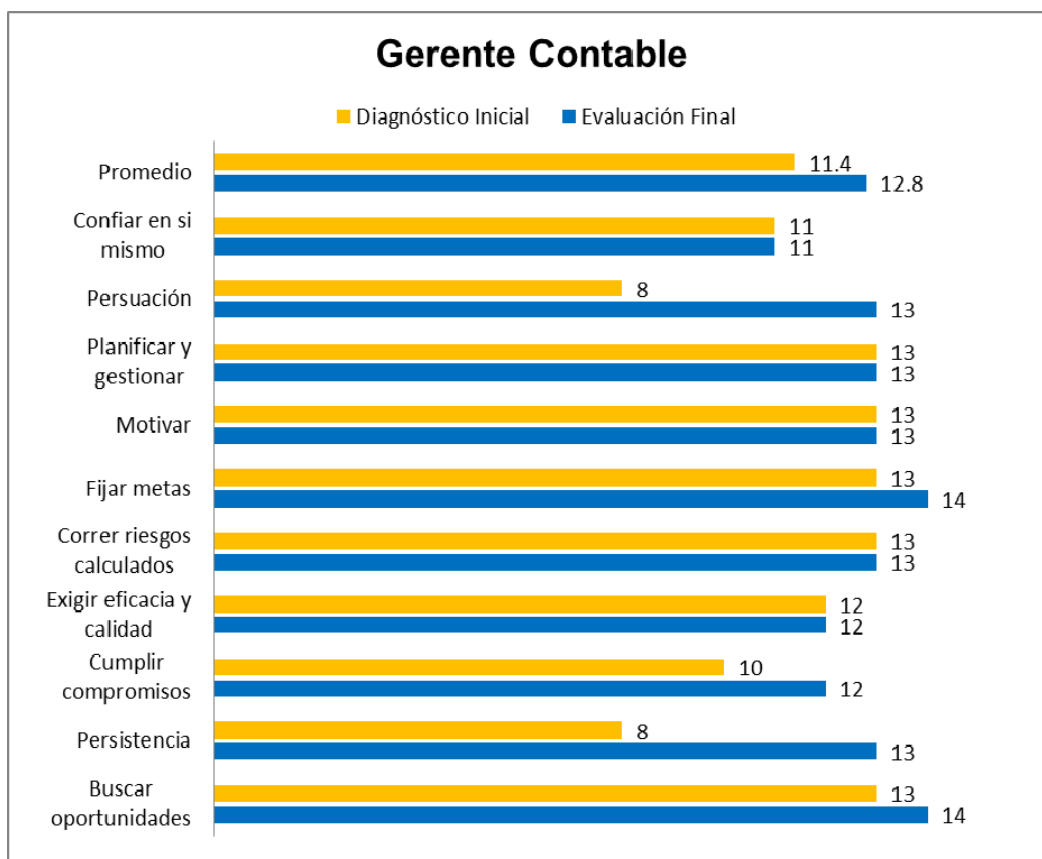
5.2.3.2 Del Gerente Contable

En la prueba final el gerente contable obtuvo los siguientes resultados: por ejemplo, en su nivel para buscar oportunidades tenía un rango de excelencia y subió un poco sin llegar a estar sobre-estimado, lo cual es buenísimo para la organización, porque estará atenta a las nuevas oportunidades de negocio. En cuanto al nivel de motivación, planificación y gestión, vemos que en motivación se ha mantenido en 13, que es bueno, en planificación y gestión también ha mantenido su nivel en bueno.

Correr riesgos calculados y fijar metas: en el primero ha mantenido su nivel de bueno, en fijar metas ha subido de 13 a 14, lo cual significa que está mucho más claro en las metas que quiere lograr para la organización.

En cuanto a su motivación y exigir calidad y eficacia, se aprecia que el primero se mantiene en el nivel 13, que es bueno, y en el segundo de la misma manera mantiene su rango en exigir calidad y eficacia. En su nivel de persuasión ha subido considerablemente de 8 a 13, antes era bajo y ahora es bueno, esto es magnífico para su trabajo de líder. A nivel promedio ha subido de 11 a 13 calificándola como una buena líder. Ver Gráfico 5-7, página 150.

Grafico No 5 – 7: Diagnóstico Vs Final de Liderazgo del Gerente Contable



Fuente. Elaboración Propia

5.2.3.3 De todo el personal

En la prueba final de liderazgo se observó que el buen nivel que tenían para buscar oportunidades se elevó de 11 a 12, lo cual sigue situándolo como bueno y es una ventaja, ya que están atentos a las oportunidades de negocio. Sus capacidades para fijar metas han subido de 10 a 12, colocándola en el rango de bueno, eso significa tienen en la mira sus objetivos y metas.

En el aspecto de exigir eficacia y calidad también se ha incrementado de 12 a 13, es decir dan un trabajo correcto, saben lo que quiere su empleador y elaboran el trabajo que se les pide.

En el cumplimiento de compromisos mantiene su nivel de bueno, lo que significa que cumple con lo que se convino en el tiempo adecuado.

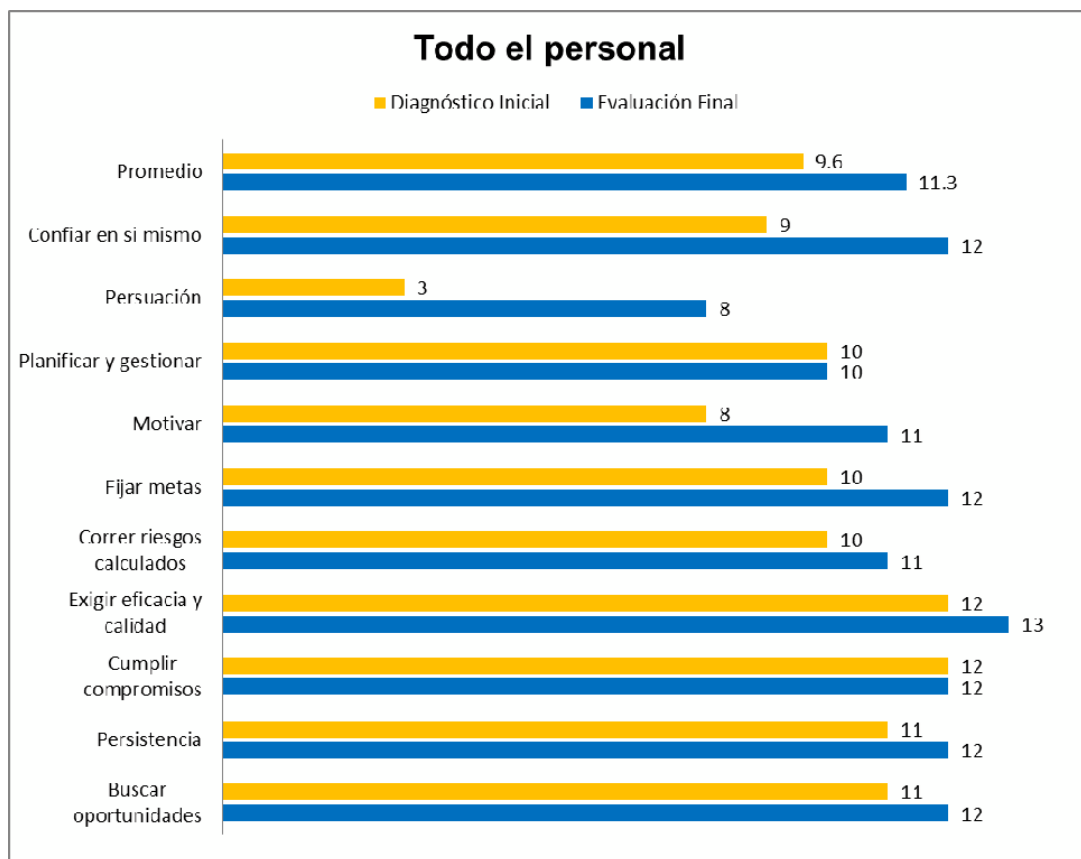
Asimismo, el *staff* es persistente en su accionar: de 11 subió a 12, además en la búsqueda de oportunidades elevó de 11 a 12, lo cual es positivo ya que no solo es persistente, sino que también sabe dónde buscar oportunidades, estos dos aspectos van de la mano.

En cuanto a la confianza en sus acciones estaba en un nivel de 9 y ha subido a 12, lo que lo sitúa como bueno, la confianza es la base para el resto de acciones que conforman el liderazgo.

En cuanto al correr riesgos calculados subió un poco de 10 a 11, lo que significa que hay medida para correr ciertos riesgos, lo cual es bueno ya que prevén y toman en cuenta varios factores antes de iniciar un proyecto.

El nivel de persuasión que estaba en 3, ahora se sitúa en un nivel promedio 8, esta herramienta es importante de acuerdo a la situación y el contexto, es por eso que es adecuado que, por lo menos, se halle en un rango promedio. Por último, la motivación que en la prueba anterior estaba condicionada, subió de 8 a 11, colocándola en un nivel de bueno, la motivación viene a ser como el combustible de la organización, sin este elemento no se puede hacer mucho, de ahí su importancia. En el nivel promedio vemos que el *staff* en general aumentó de 9 a 11, lo cual coloca a sus trabajadores como unos buenos líderes. Ver Gráfico 5-8 pág. 152.

Grafico No 5 – 8: Diagnóstico Vs Final de Liderazgo de todo el Personal de la Mype



Fuente. Elaboración Propia

5.3 CONTENIDO DE LOS TALLERES DE COACHING

Los talleres se llevaron a cabo en el mismo local de trabajo en Oreant SAC previa coordinación de la Gerente de Contabilidad

I) PRIMER TALLER: TRABAJO EN EQUIPO

Duración: 120 minutos aprox. 6:00 pm a 8:00 pm

Fecha: 25 de Enero de 2013

Contenido:

- Definición de Trabajo en Equipo
- Aspectos que conforman el Trabajo en Equipo
- El uso de las 5 C's
- Importancia de la Comunicación
- Feedback

Materiales utilizados: Power point y Hojas de trabajo. A cada participante se le dio una copia de las diapositivas.

Conclusiones del primer taller

- Se logró transmitir los conceptos básicos de los temas explicados acerca del Trabajo en Equipo.
- La receptividad fue buena ya que hubo una conversación entre la gerente con el personal acerca de algunos problemas puntuales que habían tenido durante el cual intervine como coach.

II) SEGUNDO TALLER: MISION. VISION Y VALORES EMPRESARIALES

Duración: 180 minutos aprox. 5:30 pm a 8:00 pm

Fecha: 18 de abril de 2013.

Contenido:

- Definición de Visión Empresarial

- Factores de la Visión Empresarial
- Ejemplos y como construir una Visión
- Definición de Misión Empresarial
- Factores de la Misión Empresarial
- Ejemplos y como construir una Misión.

Materiales utilizados: Power point y Hojas de trabajo. A cada participante se le dio una copia de las diapositivas.

Ayuda audiovisual: Video: El poder de una Visión de Joel Barker.

Conclusión del segundo taller

- Se logró transmitir los conceptos básicos de los temas explicados de Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Se discutió acerca de las alternativas para la nueva Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Luego de dos semanas me entregaron una encuesta donde se había rankeado los valores de la empresa.
- Se re-definió una nueva Misión, Visión y Valores para Oreant SAC con el trabajo en conjunto de todo el personal, la cual esta línea abajo:

Misión

Brindar soluciones en Gestión Empresarial a la mediana y pequeña empresa.

Visión

Ser una de las empresas líderes en el mercado en Gestión Empresarial.

Valores

1. Honestidad
2. Responsabilidad
3. Respeto

4. Solidaridad

5. Tolerancia

III) TERCER TALLER: COMUNICACIÓN EFECTIVA

Duración: 120 minutos aprox. 3:30 pm a 5:30 pm

Fecha: 21 de junio de 2013.

- Tipos de comunicación: Verbal y no verbal.
- Importancia de la comunicación no verbal.
- Niveles de escucha y escucha activa.
- Manejo de stress.
- Uso de las Afirmaciones positivas

Materiales utilizados: Power point.

Ayuda audiovisual: Video: Louise Hay – Usted puede sanar su vida y El virus de la Actitud.

CONCLUSIONES:

- Se observó buena disposición y aceptación hacia los temas tratados.
- Al personal le gusto de manera en particular a proyección del Video “El virus de la actitud” ya que preguntaron por una copia.
- Los integrantes enviaron con el delegado los temas de su interés que les gustaría que se trate en los siguientes talleres.

RECOMENDACIONES:

- Afianzar los conceptos desarrollados en los talleres.
- Llevar a cabo actividades de integración con los participantes.

IV) **CUARTO TALLER: LIDERAZGO**

Duración: 180 minutos aprox. 3:30 pm a 6:00 pm

Fecha: 09 de agosto de 2013.

- Un líder Nace o se Hace
- Ingredientes para ser un líder
- Tipos de Liderazgo
- Estudio de Casos:
 - Líder Transaccional
 - Líder Ausente
 - Pseudolider
 - Líder Transformador
- Como dar un buen Feedback
- El líder es protagonista de su vida

Materiales utilizados: Power point.

Ayuda audiovisual: Videos: Tipos de Líder y Retroalimentación según David Fischman y una escena de la película “En busca de la Felicidad” con Will Smith.

CONCLUSIONES:

- El taller fue bastante dinámico, ya que se presentó varios casos situacionales con preguntas hacia los participantes de que hacer en determinada situación.
- Los participantes contaron algunas experiencias de trabajos y situaciones anteriores.
- A los participantes les quedo claro que es un líder y que no es un líder, así como lo que significa dar una correcta retroalimentación.

- Al final del taller hubo participación de más de la mayoría acerca del último video “En Busca de la Felicidad”, varios opinaron que más importante que dominar un tema es la actitud y voluntad para emprender algo.

RECOMENDACIONES

- Aplicar a la vida diaria la retroalimentación en el ambiente laboral ya que ella se enfoca en la actitud más no en la persona.
- Que cada participante se percate que cada uno puede ser un líder desde el puesto que ocupa ya que todos son piezas importantes de un mismo equipo.

V) QUINTO: HERRAMIENTAS DEL COACHING

Duración: 120 minutos aprox. 3:30 pm a 5:00 pm

Fecha: 13 de setiembre de 2013.

- La importancia del Rapport
- El arte de la mayéutica
- Nociones de PNL
- Nociones de Neurociencia
- Coaching como herramienta de vida
- **Materiales utilizados:** Power Point.
- **Ayuda audiovisual:** Videos: Que es el coaching, Programas mentales

CONCLUSIONES:

- Durante el taller los participantes estuvieron con bastante atención al tema, hubieron pocas preguntas.
- Se realizó un ejemplo de PNL con uno de los participantes del equipo a fin de que se entienda mejor el uso de esta herramienta

- Al final de la sesión hubo preguntas puntuales acerca de los temas tratados y los participantes respondieron positivamente
- Se les proporciono unas sugerencias de cómo utilizar el coaching en su vida diaria

Recomendaciones

- Que cada participante se realice autocoaching cada vez que tenga algún problema o dificultad en su vida diaria.

VI) SEXTO: EMPODERAMIENTO PERSONAL

Duración: 180 minutos aprox. 3:30 pm a 6:00 pm

Fecha: 30 de octubre de 2013.

- Importancia de las emociones
- Control de las emociones
- Que es el empoderamiento
- Ejercicios de empoderamiento
- **Materiales utilizados:** Power Point.
- **Ayuda audiovisual:** Videos: Ejercicios dinámicos de empoderamiento.

CONCLUSIONES

- El equipo estuvo muy atento a la explicación sobre el tema de las emociones y su adecuado manejo.
- Estuvo claro el concepto de empoderamiento ya que se mostró un video explicativo y también un ejercicio que consistía en asumir los roles de una escena de película, luego se realizaron preguntas.

RECOMENDACIONES

- Los participantes deben ser conscientes de sus emociones para poder manejarlas y controlarlas.
- Asumir roles propios y no aquellos impuestos por la sociedad, así se convive con mayor autenticidad.

5.4 REFORMULACION DE UNA NUEVA MISION, VISION Y VALORES EMPRESARIALES



Misión

Brindar soluciones en Gestión Empresarial a la mediana y pequeña empresa.

Visión

Ser una de las empresas líderes en el mercado en Gestión Empresarial.

Valores

Grafico No 5 – 9: Valores de Oreant SAC



Fuente. Elaboración propia

5.5 CONTENIDO DE LAS SESIONES DE COACHING

Las sesiones de coaching se llevaron a cabo durante un año, de acuerdo a la disponibilidad de los participantes, con una frecuencia de una vez por semana pudiendo dilatarse como máximo a dos semanas, cada sesión duró en promedio una hora, en casos excepcionales se extendió hasta una hora y media. Fueron setenta sesiones repartidas de acuerdo al cuadro que continuación describimos y se dieron tratando de reforzar las competencias en las cuales el personal tenía menor puntaje, tal como se describe en el cuadro líneas abajo:

Cuadro No 5 – 2: Competencias trabajadas en el proceso de Coaching

| Colaboradores | Número de Sesiones | Competencias trabajadas |
|------------------|--------------------|---|
| Gerente General | 12 | Acción Estratégica, Cooperación, Respeto, Empatía, Comunicación, Fijar Metas, Planificación, Persuasión, Confianza en sí mismo. |
| Gerente Contable | 12 | Acción Estratégica, Confianza, Empatía, Comunicación, Escucha Activa, Complementariedad, Persuasión, Persistencia, Cumplimiento de Compromisos. |
| Asistente 1 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación, Persuasión y Gestión del estrés. |
| Asistente 2 | 4 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación, Persuasión y Gestión del tiempo. |
| Asistente 3 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación, Persuasión y Delegación |
| Asistente 4 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación y Persuasión |
| Asistente 5 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación y Persuasión |
| Auxiliar 1 | 4 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación ,Persuasión y equilibrio emocional |
| Auxiliar 2 | 4 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación ,Persuasión y Gestión de la Información |

Fuente. Elaboración Propia

| Colaboradores | Número de Sesiones | Competencias trabajadas |
|---------------|--------------------|--|
| Auxiliar 3 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación y Persuasión |
| Auxiliar 4 | 4 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación y Persuasión |
| Auxiliar 5 | 5 | Amabilidad, Complementariedad, Empatía, Comunicación, Confianza, Motivación ,Persuasión y Toma de Decisiones |
| | 70 | |

Fuente. Elaboración Propia

Durante las sesiones de coaching se trató de que el coachee se enfoque en lo que quería lograr y mejorar, se utilizaron diferentes herramientas y técnicas descritas en los cuadros que están líneas abajo:

Cuadro No 5 – 3: Herramientas utilizadas en el proceso de Coaching

| Colaboradores | Número de Sesiones | Herramientas utilizadas |
|------------------|--------------------|---|
| Gerente General | 12 | Plan Estratégico de Vida, Rueda de Vida, Test Canales de Comunicación , Balanced Score Card, Línea del Tiempo y Circulo de Excelencia |
| Gerente Contable | 12 | Plan Estratégico de Vida, Rueda de Vida, Test Canales de Comunicación , Balanced Score Card y Circulo de Excelencia |
| Asistente 1 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente", Balance Score Card, Rueda de Vida, Cuaderno saca lo mejor de ti |
| Asistente 2 | 4 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Asistente 3 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida, Cuaderno saca lo mejor de ti |
| Asistente 4 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Asistente 5 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Auxiliar 1 | 4 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Auxiliar 2 | 4 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Auxiliar 3 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida, Cuaderno saca lo mejor de ti y Circulo de Excelencia |
| Auxiliar 4 | 4 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| Auxiliar 5 | 5 | Cuestionario Inicial "Aclarando el Presente",Balance Score Card, Rueda de Vida |
| | 70 | |

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro No 5 – 4: Técnicas utilizadas en el proceso de Coaching

| Colaboradores | Número de Sesiones | Técnicas utilizadas |
|------------------|--------------------|---|
| Gerente General | 12 | Rapport, Calibracion, Mayeutica y Programacion Neurolinguistica |
| Gerente Contable | 12 | Rapport, Calibracion, Mayeutica y Programacion Neurolinguistica |
| Asistente 1 | 5 | Rapport, Calibracion, Mayeutica y Programacion Neurolinguistica |
| Asistente 2 | 4 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Asistente 3 | 5 | Rapport, Calibracion, Mayeutica y Programacion Neurolinguistica |
| Asistente 4 | 5 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Asistente 5 | 5 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Auxiliar 1 | 4 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Auxiliar 2 | 4 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Auxiliar 3 | 5 | Rapport, Calibracion, Mayeutica y Programacion Neurolinguistica |
| Auxiliar 4 | 4 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| Auxiliar 5 | 5 | Rapport, Calibracion y Mayeutica |
| | 70 | |

Fuente. Elaboración Propia

Sin pretender generalizar, se apreció en gran parte del personal evaluado los siguientes rasgos:

- La familia es el motivador más importante No tienen planes de vida
- Los sueños se consideran algo muy lejano, tienen un plazo para cumplirse.
- La mayoría se siente sub-valorado en cuanto a la remuneración y trato.
- Se sienten victimas de sus circunstancias, no controlan sus vidas.

Durante el proceso de coaching se enfatizó en los gerentes, ya que ellos son la cabeza del negocio, si bien es cierto, todo lo que se trata en las sesiones es confidencial, presentaremos un resumen de las debilidades encontradas, soluciones y compromisos de los coachees, empezando por los gerentes y mencionando solo algunos casos puntuales de los colaboradores (asistentes y auxiliares).

Al finalizar las sesiones a cada participante se le realizó cuatro preguntas acerca del proceso, las cuales listamos a continuación:

- 1) ¿Ha aprendido algo o le ha sido útil esta experiencia?
- 2) ¿Qué reflexión personal (en caso de tenerla) ha hecho sobre usted mismo(a) de esta experiencia?
- 3) ¿Qué dificultades personales ha tenido con la experiencia?
- 4) ¿En qué aspectos opina usted que esta experiencia puede mejorar o qué sugerencia haría para mejorarla?

Según los análisis de los contenidos de las evaluaciones, se destaca lo siguiente: a la primera pregunta, en la que se les pide que digan si habían aprendido algo o les había sido útil la experiencia, todos ofrecieron una respuesta afirmativa, además destacaron que las misma sirvió para la autorreflexión, interiorizar, asumir, tomar conciencia, reconocer y transformar modos de actuar y aprender herramientas que les permitan desarrollar sus competencias de liderazgo.

En la segunda pregunta se les pidió que expresen qué reflexión personal hicieron durante la experiencia, si se dio el caso y las respuestas destacadas fueron que se encontraron consigo mismos, que se observaron a sí mismos, que hubo descubrimiento, ocasión de perdonar, entender más a

fondo las situaciones, darse cuenta de las cosas que deberían mejorar, avanzar y crecer profesional y personalmente.

La tercera pregunta de la evaluación les pedía que expresen las dificultades encontradas. Cabe resaltar a resistencia personal al cambio, la falta de tiempo para reflexionar y cumplir con los compromisos trazados durante el proceso de coaching, así como cambiar hábitos ya conocidos y suplantarlos por otros más saludables.

En la cuarta y última pregunta se les pedía que digan en qué aspectos se podía mejorar la experiencia, a lo cual respondieron que a veces por reuniones laborales era difícil asistir a las sesiones de coaching y que algunas veces los tiempos del coach no coincidían con los tiempos del coachee. Como ejemplo citamos dos respuestas a la pregunta número 4:

“Esta experiencia me permitió descubrir que puedo ser más flexible ante mis semejantes, que soy capaz de perdonar desde el corazón por encima de la razón, que el bien común debe prevalecer por encima de las dificultades aunque estas existan el día a día, y la lucha por lo justo debe continuar. Entendí que en medio de una crisis puedo ser parte de la solución”.

“Esta experiencia me ha enseñado que puedo transformarme poco a poco en un ser más humano, más condescendiente, más observador, más penetrante en los hechos, mucho más paciente con mis colaboradores”.

A continuación, se presenta una reseña de lo observado en las sesiones de coaching, se está manteniendo la confidencialidad de la información según la ética profesional:

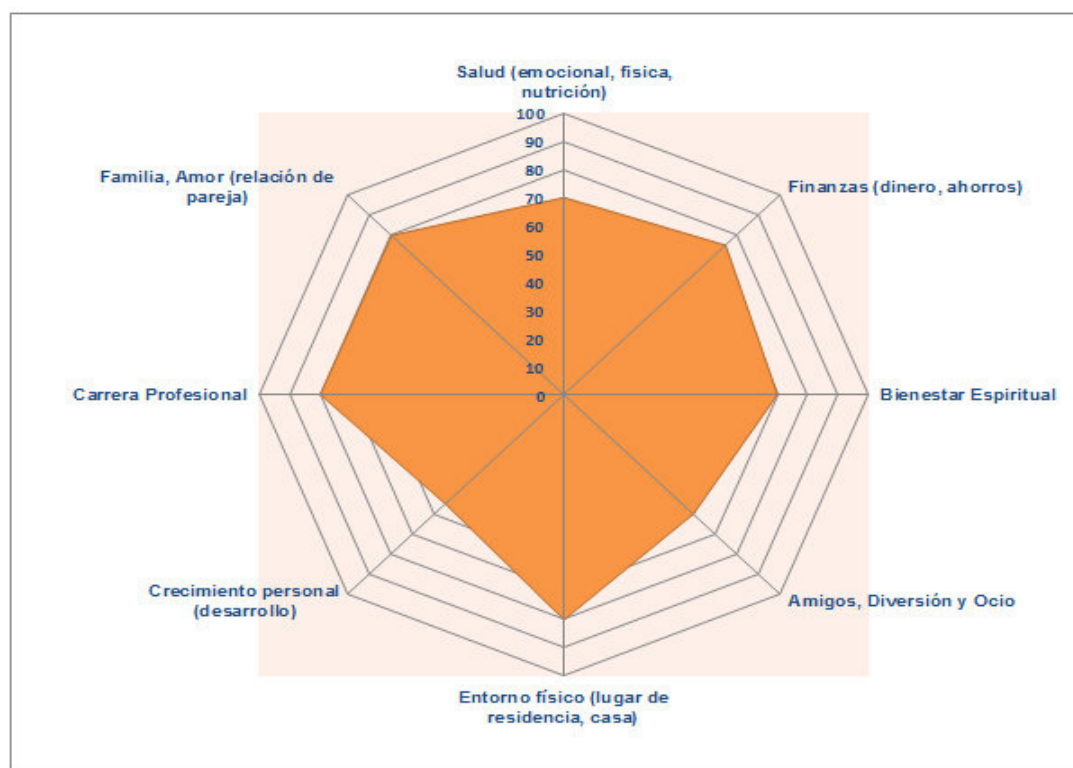
5.5.1 Sesiones de Coaching – Gerente General (12 sesiones)

Con base en su diagnóstico inicial se comenzó a trabajar con el desarrollo en su nivel de comunicación y empatía, así como el de persuasión, correr riesgos calculados y confianza en sí mismo.

Se inició la sesión explicándole al gerente general lo que es y lo que no es coaching, que en estas sesiones se requería el mayor compromiso posible ya que el mismo es el generador del cambio y que en determinadas ocasiones se le va a dejar actividades que debe de cumplir.

Inicialmente con la herramienta “Rueda de Vida” se le solicitó que evalué su vida en diferentes aspectos dando como resultado lo siguiente:

Grafico 5 - 10: Resultado de Rueda de Vida –Gerente General



Fuente. Elaboración Propia

Se le preguntó al coachee qué áreas según el gráfico piensa que podría mejorar y contestó que “Crecimiento Personal”, “Amigos, Diversión y Ocio” y “Bienestar Espiritual”. En todo ello enfocándose en el desarrollo de las competencias por trabajar. Se idearon algunas acciones puntuales durante las sesiones para mejorar las áreas críticas y desarrollar las competencias identificadas.

También se le solicitó al coachee que se describa a sí mismo, de acuerdo a lo observado en la sesión, diagnóstico inicial y rueda de vida. Se arribaron a las siguientes conclusiones:

En líneas generales su vida está balanceada, es una persona serena que cumple con los objetivos empresariales y exige trabajos de calidad. Tal vez es demasiado exigente, ya que el personal a su cargo ha manifestado que se sienten fuertemente presionados. Él mismo también indica que no es

muy persuasivo y dicho factor es muy importante desarrollarlo en un gerente general, porque le permitirá lograr metas. Otro detalle importantísimo es la falta de confianza en sí mismo que es la base para una autoestima sólida.

De otro lado, por el lado de la competencia “trabajo en equipo” le falta maximizar su nivel de comunicación y empatía con la gente de su entorno laboral. En cuanto a la prueba “rueda de vida” debe desarrollar más su crecimiento personal, lo que se traduce en un curso de gestión y administración que él pensaba llevar hace tiempo y estaba aplazando, además no le da tiempo suficiente para salidas recreativas, lo cual es una limitante. Por último, su bienestar espiritual también está bajo, para su caso se traduce en salidas al campo, playa, escuchar música relajante y estar tiempo a solas.

Durante las sesiones de coaching se identificaron algunos metamodelos o creencias limitantes, las cuales cito a continuación:

- No se puede confiar en nadie
- Soy muy directo a veces puedo herir
- Siempre tengo que ganar
- Piensa mal y acertarás
- Sin sufrimiento no hay beneficio
- Tengo que trabajar muy duro para ganarme la vida
- Zapatero a tu zapato

Estas creencias las ha escuchado desde pequeño y se relacionan al tema de la comunicación, persuasión, empatía y confianza, todas ellas constituyen una limitante para el logro de objetivos.

En la segunda sesión se trabajó con el test de “canales de comunicación” a fin de determinar que canal de comunicación es el que más utiliza o tiene más desarrollado para afianzar la empatía entre coach y coachee, los resultados fueron los siguientes: 7 Visual, 4 Auditivo y 4 Kinestésico. Eso quiere decir que el canal que tiene más desarrollado es el visual, significa

que se comunica mejor con imágenes, cuando evoca algún recuerdo o dato vienen a su mente las imágenes, también le llama la atención todo lo concreto.

En la tercera y cuarta sesión se trabajó en el armado de un “Plan estratégico personal de vida” el cual consiste en identificar metas por área de vida y proporcionar acciones puntuales para lograrlas.

En la quinta y sexta sesión se trabajó con el cuadro “*Score Card*” sobre una meta puntual vinculada al desarrollo profesional, la cual es estudiar un diplomado en “Gestión y Administración”. En este cuadro se identifica el objetivo, síntomas con preguntas puntuales, las causas, los recursos que dispone y por último el efecto o impacto al alcanzar el objetivo.

En la séptima sesión en adelante, se trabajaron en los compromisos del coachee, es decir acciones puntuales para mejorar competencias y lograr el estado deseado. Durante estas sesiones las herramientas de ayuda y apoyo fueron PNL y específicamente se aplicó Línea del tiempo y Círculo de excelencia, a fin de anclar por medio de los canales visual, kinestésico y auditivo el estado deseado del participante. Durante las sesiones de PNL se abordó el tema de las creencias limitantes, así como el tratamiento del insomnio. Según el cuadro 5-4 Acciones de mejora- gerente general.

En la doceava y última sesión hubo un *feedback* acerca de las sesiones de coaching y logros realizados por el coachee. Se realizaron las cuatro preguntas mencionadas en la página 146. La última sesión consistió en una evaluación al proceso de coaching, de cómo se realizó, las limitaciones, sugerencias y recomendaciones.

Si bien el coaching es sistemático a la vez no tiene un orden lógico, es decir en una sesión se puede trabajar un tema y en la siguiente otro muy diferente enfocándose siempre al logro y mejora de situaciones o estados deseados.

Cuadro 5 – 5: Acciones de mejora – Gerente General

| Gerente General | Acciones de mejora |
|--------------------------|---|
| Salud | Caminata diaria de 30 minutos |
| | Comer carnes rojas solo una vez por semana |
| | Incluir en todos los alimentos una porción de verduras con por lo menos 3 colores |
| | Incluir infusiones como anís, manzanilla, chancapiedra en su alimentación |
| Crecimiento Personal | Revisar alternativas de planes de estudio para iniciar el diplomado " Gestión y Administración" |
| | Escoger la alternativa que más se adecue a sus posibilidades de tiempo, dinero y contenido. |
| | Separar un tiempo adicional para los estudios del diplomado |
| | Aplicar lo aprendido en el diplomado a la vida diaria y empresarial |
| Amigos ,Diversión y Ocio | Organizar un paseo al campo o afueras de lima por lo menos una vez por semana |
| | Preparar un almuerzo - parrilla con toda la familia |
| Bienestar espiritual | Repetir a diario todas las afirmaciones positivas trabajadas durante las sesiones de coaching |
| | Ver la película " Usted puede cambiar su vida " de Louise Hay |
| | Leer por lo menos un texto al mes relacionado al éxito, cambio y bienestar espiritual |

Fuente. Elaboración Propia

5.5.2 Sesiones de Coaching – Gerente Contable

Con base en el diagnóstico inicial del gerente general se comenzó a trabajar con la empatía, comunicación, escucha activa, persistencia, persuasión y cumplimiento de compromisos.

Considerando estas limitaciones en la primera sesión se le explicó al *coachee* qué es *coaching* y qué no, la importancia del compromiso en un proceso de *coaching*, que si bien significa acción y también es sistemático existe plena libertad para cambiar procesos, siempre y cuando se aporte

para el cumplimiento de metas y objetivos. Durante la primera sesión se aplicó el test “Canales de Comunicación” para determinar cuál es el más desarrollado y así afianzar el *rapport* con el *coachee*.

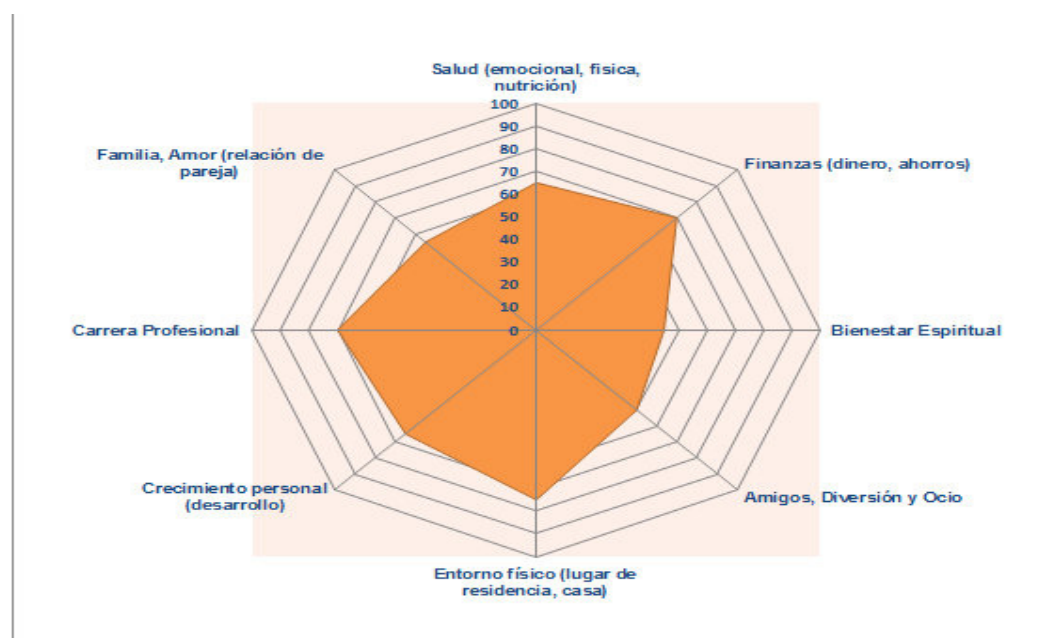
El resultado del test fue de 8 kinestésico, 4 visual y 4 auditivo, por lo tanto el canal kinestésico es el que está más desarrollado, todo lo que tiene que ver con el contacto físico, el sentir, también la percepción de determinados aromas.

La *coachee* se califica como una persona muy exigente con el desarrollo de sus metas y bastante desconfiada, algo que confiesa lo aprendió desde pequeño, que si bien le ha permitido lograr el desarrollo de sus objetivos, en otros aspectos no le ha dado resultado.

En cuanto al tema de la persistencia y persuasión, le falta todavía enfatizar al promocionar los productos que ofrece la MYPE hacer un seguimiento de fidelización de sus clientes, esta competencia puede ir desarrollándola de a pocos con un plan estratégico.

En la segunda sesión se evaluó a la *coachee* con la herramienta la “rueda de vida” a fin de que ella misma identifique qué áreas considera debe trabajar más, el siguiente cuadro muestra un resumen del resultado de la prueba:

Grafico 5 – 11: Resultado de Rueda de Vida –Gerente Contable



Fuente. Elaboración Propia

En el resultado del siguiente gráfico la *coachee* se percató que debía mejorar su entorno físico, darse tiempo para la diversión, bienestar espiritual y para la relación de pareja.

Se desarrolló un planeamiento que se plasmó en un Plan estratégico de vida que se trabajó durante la tercera, cuarta y quinta sesión. Las acciones se encaminaron sobre todo al potenciamiento de su persistencia y persuasión. En segundo lugar está el mejoramiento de su comunicación, escucha activa y cumplimiento de compromisos.

En la sexta sesión, se realizó un juego de roles, cambiando por un momento de lugar, como si ella fuera una de sus trabajadoras. Este método se llama posiciones perceptivas, la finalidad fue desarrollar empatía con su personal a cargo.

En la séptima, octava y novena sesión se abordaron los resultados de la rueda de vida, se le preguntó en qué podía mejorar los aspectos de entorno físico, por ejemplo ella afirma que si bien vive en un sitio agradable, no es

propio y le gustaría poder comprar un departamento, por esa razón verá la posibilidad de financiarlo.

En cuanto al tema de relación de pareja, ella actualmente no tiene, la última relación que tuvo fue hace un año aproximadamente. Afirma que por ahora no se ha dado la oportunidad de establecer una relación seria, pero que sí estaría abierto a la posibilidad, tal vez el entorno que frecuenta no ayuda mucho. Se trabajó con ella algunas afirmaciones positivas que fortalecerán mucho más su actitud en ese aspecto.

En cuanto al bienestar espiritual, la *coachee* afirmó que le encantaría regresar a un grupo de ayuda social que se encarga de recolectar alimentos para la gente más necesitada. Asimismo, le gustaría integrar un grupo de meditación. Su compromiso fue darse tiempo para incluir estas dos actividades en su vida.

En la décima y onceava sesión se trabajó con la herramienta de PNL, en el círculo de excelencia se le pidió que imagine su estado ideal y se le ancló utilizando los tres canales: kinestésico, visual y auditivo. Asimismo, se trabajó el balance *score card* a fin de mejorar su nivel de confianza ideando recursos de cómo puede desarrollarlo. Al final de esa sesión se le pidió imaginar cómo sería su estado ideal, en esa sesión también se ancló usando los tres canales de comunicación.

En la doceava sesión hubo un *feedback* acerca de las sesiones de *coaching* y logros realizados por el *coachee*, ahí se realizaron las cuatro preguntas mencionadas en la página 146. Las recomendaciones que dio el *coachee* fue una mejor programación respecto al horario de las sesiones, algunas veces no se cumplía debido a reuniones de trabajo de última hora de la *coachee*.

Cuadro 5 – 6: Acciones de mejora – Gerente Contable

| Gerente Contable | Acciones de mejora |
|--------------------------|--|
| Entorno Físico | Solicitar cotizaciones de por lo menos 3 lugares donde vendan departamento |
| | Buscar financiamiento con bancos o amistades cercanas |
| | De no resultar factible la opción de compra, coordinar con un arquitecto para una salida independiente en su domicilio |
| | Estudiar las mejores opciones para el nuevo arreglo en el domicilio |
| Amigos ,Diversión y Ocio | Contactar o llamar viejas amistades del colegio y/o universidad |
| | Estudiar alguna afición que siempre le haya gustado y haya querido seguir |
| | Ir al cine por lo menos una vez al mes |
| | Ir a cenar con la familia o amigos por lo menos una vez al mes |
| Bienestar espiritual | Retomar sesiones de meditación ya sea de manera individual o grupal |
| | Viajar por lo menos una vez al mes a la playa o campo verde |
| Relación de Pareja | Repetir a diario todas las afirmaciones positivas relacionadas al tema de autoestima |
| | Ver la película " Usted puede cambiar su vida " de Louise Hay |
| | Mostrarse receptiva y abierta a tener nuevas amistades |

Fuente. Elaboración Propia

5.5.3 Sesiones de Coaching – Asistente y Auxiliar Contable

En las sesiones de *coaching* realizadas a los diez trabajadores de Oreant SAC se tomó como muestra las sesiones más representativas donde hubo mayor número de sesiones, se ha considerado como muestra un asistente y un auxiliar contable.

5.5.3.1 Sesiones de Coaching – Asistente Contable

El asistente contable al cual denominaremos “Asistente 3” tuvo cinco sesiones de *coaching*, partiendo del diagnóstico inicial se vio que los aspectos por mejorar son: amabilidad, complementariedad, empatía, comunicación, confianza, motivación, persuasión y gestión del estrés.

La asistente contable tiene cuatro años laborando en Oreant SAC desde que estaba estudiando, actualmente ya término sus estudios, sin embargo le falta culminar su curso de actualización para poder obtener su título. Afirma que trabajar en Oreant SAC le ha permitido manejar sus horas de estudio ya que siempre y cuando ella cumpla con todas sus responsabilidades laborales se le permite salir antes para un examen, por ejemplo.

En la primera sesión se dejó que la *coachee* se explye acerca de su situación actual en todos los aspectos, también se pudo identificar algunos metamodelos limitantes como por ejemplo:

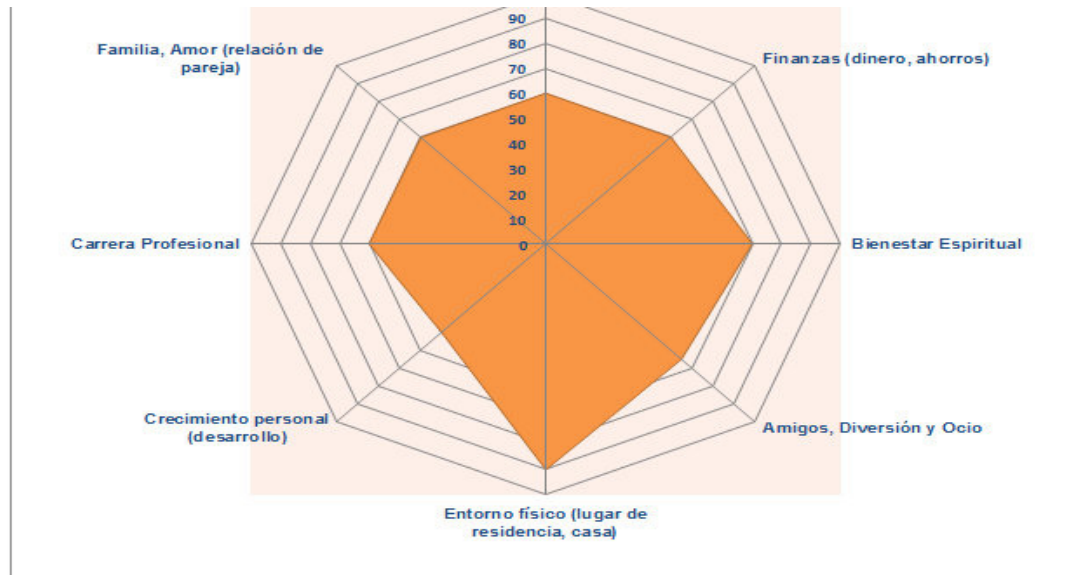
- Siento vergüenza de no cumplir de inmediato
- Me molesto si me hacen perder el tiempo
- No me gusta la gente a quien le tenga que repetir los encargos.

Ella reconoce que con algunas de estas actitudes no crea un ambiente de trabajo en equipo. Se le preguntó cómo sería su estado deseado, ella afirma que le gustaría obtener su título, poder confiar más en la gente, estar mucho más motivada ya que a veces tiene tanto trabajo que no sabe cómo gestionarlo y eso la desmotiva.

En la segunda sesión llenó la prueba rueda de vida a fin de testear cómo se encuentra en todos los aspectos de su vida para identificar cuáles quisiera cambiar. Los aspectos por trabajar son: crecimiento personal, amigos, diversión y ocio, finanzas y carrera profesional.

Los resultados de esa prueba se ven líneas abajo:

Grafico 5 -12: Resultado de Rueda de Vida – Asistente 1



Fuente. Elaboración Propia

La *coachee* estuvo de acuerdo en programar en las siguientes sesiones acciones y compromisos puntuales para mejorar cada uno de esos aspectos. En la tercera sesión se trabajaron en las áreas de crecimiento personal y carrera profesional, incluyendo también las competencias que necesitaba mejorar. En la cuarta sesión se trabajaron los compromisos y acciones que seguiría para mejorar en las áreas: finanzas, amigos, diversión y ocio.

En la quinta sesión se trabajó con una herramienta de PNL llamada “Posiciones perceptivas” en la cual ella se ponía en el lugar de su jefe y viceversa, el motivo fue para desarrollar una mejor empatía, en otras palabras “ponerse en el zapato del otro”. Asimismo, se le recordó a la *coachee* los compromisos asumidos para mejorar en todos los ámbitos que

necesita, ella tiene un resumen con todo lo que debe cumplir de aquí en adelante.

Cuadro 5 – 7: Acciones de mejora – Asistente 1

| Gerente Contable | Acciones de mejora |
|--------------------------|---|
| Crecimiento Personal | Dedicarle por lo menos una hora diaria a estudiar para el examen de grado |
| | Reforzar los puntos débiles para el examen con un profesor |
| | Tener un resumen de todo lo aprendido en el curso para rendir un examen satisfactorio |
| | Aprobar el examen de grado a más tardar en dos meses. |
| Amigos ,Diversión y Ocio | Formar grupos de estudio para el examen de grado |
| | Salir a pasear al parque o a un club por lo menos cada dos semanas |
| | Ir a cenar con amigos por lo menos una vez al mes |
| Finanzas | El sueldo recibido debe destinarse para lo mínimo , que incluye : pasajes , alimentación y estudios |
| | Ahorrar por lo menos el 10% del sueldo y colocarlo en una cuenta del banco. |
| Carrera Profesional | En el trabajo desarrollar la empatía haciendo la práctica de ponerse en el lugar del otro |
| | Decir o resaltar algo positivo de los compañeros de trabajo |
| | Organizar un almuerzo de camaradería laboral una vez al mes |

Fuente. Elaboración Propia

5.5.3.2 Sesiones de Coaching – Auxiliar Contable

El auxiliar contable al cual denominaremos “Auxiliar 1” tuvo cinco sesiones de *coaching*, partiendo del diagnóstico inicial cuyos aspectos por mejorar son: amabilidad, escucha activa, empatía, fijar metas, confianza, motivación y persuasión.

La asistente contable tiene dos años laborando en Oreant SAC, actualmente está en sexto ciclo en la universidad. Trabajar en Oreant SAC le ha permitido manejar sus horas de estudio, ya que le dan facilidades de salir más temprano siempre y cuando cumpla con las metas.

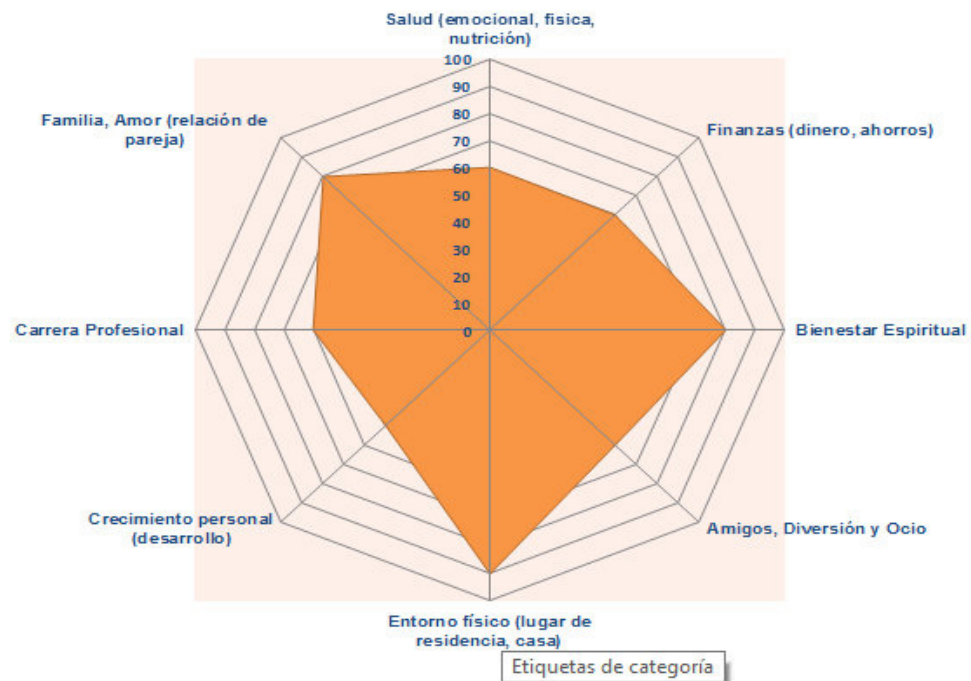
En la primera sesión se conversó sobre los resultados de su prueba diagnóstica, enfocándonos en todo aquello que debe mejorar. Asimismo, se le aplicó un pequeño test “Aclarando el presente” para enfocarse en lo que ella quiere lograr, en sus objetivos a corto y largo plazo. Dentro de sus metas está ser mucho más empática, escuchar más a la gente y desarrollar la confianza. Todas esas metas están relacionadas a su diagnóstico.

En la segunda y tercera sesión se trabajó con el modelo *score* a fin de desarrollar acciones estratégicas para lograr sus metas. En la cuarta sesión se desarrolló la “Rueda de vida” para identificar en qué áreas de su vida necesita desarrollarse mucho más. Se tomó en consideración el modelo *score* y la rueda de vida para generar compromisos en el *coachee* que se traduzcan en acciones concretas en un tiempo definido.

En la quinta sesión se tomó en cuenta cómo se sentía el *coachee* con los compromisos acordados, cómo iba su cumplimiento, si deseaba modificar alguno, si era muy difícil. Al inicio para la mayoría de *coachees* es difícil adaptarse a los compromisos ya que es un cambio de hábitos, forma de pensar, y toma un tiempo de adaptación.

Finalmente, hubo un *feedback* entre *coachee* y *coach* acerca de cómo se han realizado las sesiones, qué le hubiera gustado añadir, qué se lleva de las sesiones, cómo piensa aplicarlo en su vida diaria, etc.

Grafica 5 – 13: Resultado de Rueda de Vida – Auxiliar 1



Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 5 – 8: Acciones de mejora – Auxiliar 1

| Gerente Contable | Acciones de mejora |
|--------------------------|--|
| Crecimiento Personal | Llevar un curso de idiomas en el horario nocturno. |
| | Después de coordinar algún tema personal o de trabajo ,repetir a modo de resumen lo que la persona dijo ,así estará seguro que recibió bien el mensaje |
| | Ser el primero en saludar a todos en la oficina ,centro de estudios, familia, etc. |
| Amigos ,Diversión y Ocio | Salir al cine con amigos por lo menos una vez al mes |
| | Organizar un viaje dentro del Perú por lo menos cada tres meses |
| | Cada vez que reciba invitaciones a fiestas, cumpleaños ,asistir en la medida de lo posible |
| Finanzas | Participar en una junta que está organizando un grupo de compañeros de estudio |
| | Ahorrar por lo menos el 10% del sueldo y colocarlo en una cuenta del banco. |
| Carrera Profesional | Cuando delega algún trabajo , evitar enviar recordatorios, esto desarrollara más la confianza |
| | Fijar fechas límite de entrega para cada trabajo y si no las cumpliera auto aplicarse una sanción |
| | Cuando promueva un servicio del trabajo enfocarse primero en las necesidades básicas del cliente y de allí ofrecer el servicio. |

Fuente. Elaboración Propia

5.6 CLIENTES DE OREANT S.A.C

Al inicio del proceso de coaching, al 21 de diciembre del 2012, Oreant SAC contaba con cuarenta y ocho clientes (48), y al finalizar el periodo al 06 de enero del 2014 cuenta con 53 clientes, los cuales se muestran en los anexos No 3 (Lista de Clientes de Oreant Sac)

5.7 Diversificación del servicio

Al inicio del proceso de coaching, al 21 de diciembre del 2012, Oreant SAC contaba con los siguientes servicios:

- Asesoramiento y servicio contable
- Servicio Financiero
- Asesoría Tributaria
- Consultoría en Administración

Al finalizar el proceso de coaching al 06 de enero del 2014, Oreant S.A.C diversifico su cartera de clientes agregando el servicio de “capacitación y asesoría” que consiste en el dictado de talleres, *programas o seminarios, in house* y virtual, en temas de actualización profesional.

- Asesoramiento y servicio contable
- Servicio Financiero
- Asesoría Tributaria
- Consultoría en Administración
- **Capacitación y asesoría**

5.8. Prueba T para muestras relacionadas

Comparar las medias es un procedimiento estadístico que permite realizar distintos tipos de contrastes sobre una, dos y hasta “n” medias.

La prueba T para muestras relacionadas, compara las medias de las variables de un solo grupo, calcula las diferencias entre los valores de las dos variables de cada caso y contrasta si la media difiere de cero (Quezada, 2014).

Para el presente caso, se ha realizado la prueba T para muestras relacionadas, comprobándose los resultados “antes de la capacitación” y

“después de la capacitación” para el gerente, el contador y el personal que participaron del proceso de capacitación en coaching, el análisis se realizó empleando el programa estadístico SPSS 20.

Formulación de la Hipótesis:

$$H_0: \mu_A = \mu_D$$

$$H_1: \mu_A \neq \mu_D$$

La hipótesis H_0 : el resultado de la media antes y después de la capacitación en coaching es el mismo, por lo tanto la capacitación no es efectiva.

La hipótesis H_1 : el resultado de la media antes y después de la capacitación en coaching es el diferente, por lo tanto la capacitación es efectiva.

Tabla N° 5-1: Estadísticos de muestras relacionadas

| | | Media | N | Desviación típ. | Error típ. de la media |
|-------|------------------|--------|----|--------------------|---------------------------|
| Par 1 | Antes Gerente | 11,320 | 25 | 3,051 | 0,610 |
| | Después Gerente | 13,880 | 25 | 1,453 | 0,291 |
| Par 2 | Antes Contador | 10,200 | 25 | 2,901 | 0,580 |
| | Después Contador | 12,360 | 25 | 1,753 | 0,351 |
| Par 3 | Antes Personal | 10,300 | 20 | 2,029 | 0,454 |
| | Después Personal | 11,600 | 20 | 1,096 | 0,245 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla N° 5-2: Prueba de muestras relacionadas

| | | Diferencias relacionadas | | | | | t | gl | Sig. (bilateral) |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------|---|----------|--------|----|---------------------|
| | | Media | Desviación típ. | Error típ. de la media | 95% Intervalo de confianza para la diferencia | | | | |
| | | | | | Inferior | Superior | | | |
| Par 1 | Antes Gerente – Después Gerente | -2,560 | 2,200 | 0,440 | -3,468 | -1,652 | -5,818 | 24 | 0,000 |
| Par 2 | Antes Contador – Después Contador | -2,160 | 2,035 | 0,407 | -2,999 | -1,320 | -5,308 | 24 | 0,000 |
| Par 3 | Antes Personal – Después Personal | -1,300 | 1,261 | 0,282 | -1,890 | -0,709 | -4,611 | 19 | 0,000 |

Fuente. Elaboración propia

Los resultados muestran que para un nivel de confianza del 95%, el Sig. Bilateral es 0.00 (Gerente, Contador y Personal) menor a 0.05, por lo tanto rechaza la hipótesis H_0 y se acepta la hipótesis H_1 .

El resultado verifica la eficacia del sistema de capacitación con un nivel de confianza del 95%.

CAPITULO VI: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de realizar el presente trabajo de investigación aplicado a la Mype Oreant SAC consultora en finanzas y contabilidad, durante el cual fue necesario recurrir a la aplicación de las encuestas, la observación y la entrevista en profundidad mediante el coaching, creemos que el aporte de nuestra investigación se puede aplicar a todas las Mypes consultoras en finanzas y contabilidad y que se resume en lo siguiente:

6.1 DESARROLLO DE LOS TEST DE EVALUACION

La correcta elaboración de los cuestionarios de evaluación ha sido una tarea muy importante para el logro de objetivos, fue necesario contar con una amplia bibliografía, profundo conocimiento teórico del tema y apoyo de instituciones y profesionales de amplia experiencia en coaching.

Contando con esta base se desarrolló cuestionarios para las tres siguientes competencias, que refleja las 25 variables que se midieron en el desarrollo del estudio, la calificación por cada pregunta es de 1 al 5. Algunas frases/preguntas pueden ser similares, pero ninguna es exactamente igual.

- **Test de Acción estratégica**

El cuestionario consta de 25 preguntas/frases breves. Son en total 5 variables, cada una de las cuales tienen 5 categorías. El encuestado leyó cuidadosamente y selecciono el número que más se ajusta a su desenvolvimiento y que lo describe en forma más acertada.

- **Test de Trabajo en Equipo**

El cuestionario consta de 50 preguntas/frases breves. Son en total 10 sub-competencias, cada una de las cuales tiene 5 categorías. El encuestado leyó cuidadosamente y selecciono el número que más se ajusta a su desenvolvimiento y que lo describe en forma más acertada.

- **Test de Liderazgo**

El cuestionario consta de 50 preguntas /frases breves. Son 10 sub competencias, cada una de las cuales tiene 5 categorías.

El encuestado leyó cuidadosamente y selecciono el número que más se ajusta a su desenvolvimiento y que lo describe en forma más acertada.

6.2 HOJAS DE CÁLCULO PARA EVALUACIÓN

Una vez que se calificó las categorías en los cuestionarios, se confeccionó para cada encuestado una hoja llamada “Hoja de Puntajes”, donde se incorporó el puntaje que cada encuestado eligió en cada categoría y se sumó todas las categorías de la misma variable en la hoja de puntajes, ese fue el resultado de la competencia evaluada, pero al mismo tiempo una de las 5 preguntas no se sumó, sino, que se restó, ya que si la persona ha tratado de presentar una imagen altamente favorable de sí misma, las preguntas que se restan, son aquellas en las que usualmente la persona tiende a sumarse puntos.

Con los resultados de la “Hoja de Puntajes” de las variables consideradas para las tres competencias, se preparó la “Hoja de Matriz” para todo el personal encuestado de la Mype, que nos permitió la evaluación personal y consolidada de las competencias en estudio.

Asimismo, con la finalidad de evitar errores se elaboró un programa digital consistente en hojas de cálculo, que facilitaron en la transferencia de los resultados de las encuestas a las “Hoja de Puntajes” y las “Hoja de Matriz” para las evaluaciones correspondientes.

6.3 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICANDO COACHING

Consiste en una evaluación diagnostica inicial de tres competencias cardinales: Acción estratégica, Trabajo en Equipo y Liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró un programa de talleres grupales de inmersión de competencias y sesiones personales de coaching para todo el personal de Oreant S.A.C, en las cuales se puso especial atención en las sub competencias en las cuales se había obtenido un menor puntaje, aplicando herramientas de coaching.

Posteriormente, después de un año de capacitación que consistió en sesiones de coaching y talleres grupales, se volvió a medir las competencias, se analizó, interpreto y comparo con los resultados iniciales donde se observó la mejoría en la puntuación con cambios sostenibles a largo plazo.

Finalmente, se recomendó un monitoreo por lo menos una vez al año que consista primero en una entrevista con los gerentes y de acuerdo a las necesidades de la organización se defina otro taller o sesiones personales.

6.4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Luego de haber investigado desde las fuentes bibliográficas, haber contrastado con los hallazgos del trabajo de campo desarrollado en la Mype Oreant SAC consultora en finanzas y contabilidad y después de aplicar coaching como herramienta importante para el estudio y la evaluación de competencias seleccionadas, se elaboró un glosario de términos.

1. **Coaching:** Es un proceso y/o sistema que fomenta el autoconocimiento y crea una motivación a la transformación; así como la orientación necesaria para alinearse con las necesidades y los resultados esperados por la organización.
2. **Life Coaching:** Proceso de interacción humana, donde el coach acompaña y contribuye para que el coacheé desarrolle su visión y cree estrategias para alcanzar sus metas en todos los aspectos de su vida personal.
3. **Coaching Empresarial:** El Coaching empresarial o de negocios está dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa, mientras que el organizacional trabaja con las grandes corporaciones.
4. **Coaching Organizacional, Corporativo o Estratégico:** está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. Por lo general es promovido por los departamentos de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la compañía.

5. **Coaching Ejecutivo:** Como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa, para lograr un óptimo desempeño a nivel gerencial. Se basa en conducir hacia nuevos comportamientos profesionales a los líderes de empresas e instituciones. En especial para lograr mayor productividad en sus labores diarias, manejar la presión laboral y poder conciliar la vida laboral de los ejecutivos con sus vidas personales.
6. **Coaching Ontológico:** Es un proceso de aprendizaje transformacional, que incluye el Ser de la persona. No basta la efectividad en la acción si no también genera efectividad en el vivir en plenitud. En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar,
7. **Diagnóstico Inicial:** Se recoge información del coacheé, de sí mismo, de su entorno y área de influencia, por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, test, formatos, rueda de la vida (360°), etc.
8. **Definir objetivos:** Lo que el coacheé desea o quiere lograr en el corto o largo plazo, en las diferentes áreas de su vida:
9. **Establecer Recursos:** Lo que el coacheé necesita o requiere para alcanzar el objetivo.
10. **Plan de Acción:** Se especifican los objetivos, se definen las acciones a seguir, estrategias y los plazos. Los objetivos deben ser claros, precisos, concretos y deben ser expresados en tiempo presente.
11. **Ejecución:** Consiste en poner en acción todas las fases anteriores, es la única forma de generar cambios.
12. **Transición y Seguimiento:** Es el acompañamiento en el proceso de cambio y transformación del coacheé. Se establece la estructura de apoyo en el avance hacia los objetivos. Se caracteriza porque es permanente y porque se aplican los factores de medición.
13. **Evaluación y Comprobación:** Se realiza durante el proceso y se evalúan los avances y resultados mediante los factores de medición,

feedback, evaluaciones, pruebas, etc. Se emiten las conclusiones y recomendaciones.

14. **Acción estratégica:** Se desarrolla cuando los gerentes logran conocer y entender los intereses de todos los actores involucrados en la organización, mantenerse informado sobre las acciones de la competencia, conocer las diversas competencias de la organización, tiene que ver con la Misión y Visión de la Organización.
15. **Trabajo en Equipo:** Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individualmente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud de cooperación debe ser genuina.
16. **Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
17. **MYPE:** Según la ley MYPE vigente, son organizaciones empresariales que se dividen en microempresa y pequeña empresa. La Microempresa debe contar de uno (1) a diez (10) trabajadores y tener un volumen de ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias. La pequeña empresa debe contar de uno hasta cien trabajadores y con un volumen de ventas anuales hasta el monto máximo de mil setecientos (1,700) Unidades Impositivas Tributarias.
18. **Modelo.-** Según la Real Academia de la Lengua Española es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Es también el esquema teórico de un sistema o de una realidad
19. **Modelo de Gestión.-** Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados.
20. **Optimización.-** Según la Real Academia de la Lengua Española significa buscar la mejor manera de realizar una actividad.
21. **Servicio al Cliente.-** El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas

que utilizan o compran sus productos o servicios. Es “la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción”.

Implica también un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1: CONCLUSIONES

1. El desarrollo del Modelo de Gestión aplicando Coaching de una manera continua y coordinada optimiza el servicio de atención al cliente de la MYPE Oreant SAC dedicada a la consultoría contable y financiera siempre y cuando se aplique en un plazo de por lo menos un año.
2. La competencia de Acción Estratégica se incrementó luego de desarrollar el modelo de gestión mediante la aplicación del coaching y también con el replanteamiento de una nueva Misión, Visión y Valores para Oreant SAC la cual ahora es compartida y es de conocimiento por todos los miembros de la organización.
3. Después de implementar el modelo de gestión mediante la aplicación del Coaching se mejoraron las competencias de “Trabajo en Equipo” y “Liderazgo” tomando como referencia el diagnóstico inicial en comparación con la evaluación final, el cual es sostenible a largo plazo.
4. Los talleres de Coaching fueron un complemento importante en el proceso de mejora, ya que permitieron la interacción grupal, debate, resolución de casos con temas puntuales, fomentándose la participación de todos los trabajadores.
5. El resultado de la media antes y después de la capacitación en Coaching para el personal de Oreant SAC, al realizarse la prueba estadística T para las muestras relacionadas, dan un nivel de confianza del 95%, lo que convalida los buenos resultados obtenidos.

7.2. RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que el desarrollo de un proceso de Coaching sea de manera continua y en un plazo de por lo menos un año para mejorar el servicio de atención al cliente de un MYPE, asimismo el Coaching

debería ser accesible no solo a grandes empresas sino también a MYPE ya que estas conforman la mayoría a nivel nacional.

2. La definición de una “Misión”, “Visión” y “Valores” de la empresa debe ser replanteada por lo menos cada cinco años, ya que conceptos tan básicos como hacia dónde va la organización, cómo lo va a lograr y sus valores no son estáticos si no que cambian de acuerdo a la coyuntura del país.
3. Las competencias de “Trabajo en equipo” y “Liderazgo” deben motivarse y continuar desarrollándose siguiendo las pautas sugeridas en las sesiones personales de Coaching y talleres.
4. Se recomienda el desarrollo de talleres complementarios que incentiven la participación e interacción luego de los grupos de trabajo, asimismo también es necesario realizar un monitoreo de por lo menos una vez al año, debe haber una reunión con los gerentes y de ser necesario puede haber un refuerzo con talleres grupales.
5. Es deseable que para el proceso de Coaching realizado en una empresa sea validado con un programa estadístico que constate y de un nivel de confianza a los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ales, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. (2ª Ed). Buenos Aires: Ed. Granica.
2. Ales, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos*. (2ª Ed). Buenos Aires: Ed. Granica.
3. Bardales, Julio. “*Generación de empresas formales en el Perú: coadyuvantes y barreras a nivel sectorial y regional*”. Recuperado el 15 de Noviembre del 2013 http://cies.org.pe/investigaciones/empresa_finanzas/generacionde-empresas-formales-en-el-peru.
4. Bartolucce, H. (2010). *Modelo de Gestión Financiera para mejorar la ejecución de los Programas Sociales de una entidad estatal: Caso INABIF*. Tesis de Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
5. Baumgardner, P. (2007). *Terapia Gestalt*. México: Ed. Pax México.
6. Beckwith, H. (2005). *Enamore a sus clientes*. Caracas: Ed. Urano.
7. Benítez, J. (2009). *Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel*. Tesis para título de Comunicador, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia.
8. Briceño, Paul. (2009). *Finanzas y Financiamiento*. Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer. Proyecto Usaid-Perú Mype Competitiva. Lima
9. Comisión De Las Comunidades Europeas. (2007). *Libro Verde: el Espíritu Empresarial en Europa*. Bruselas: DG Empresa.
10. Cudicio, C. (2006). *Como comprender la PNL*. Buenos Aires: Ed. Granica.

11. Daft, R. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. España: Ed. Paraninfo.
12. Damacén, D. (2005). *El Comercio Electrónico en las Negociaciones Comerciales de las PYMES en el Perú*. Tesis de Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
13. De Pablo, A. (2010). *Gestión Financiera*. Barcelona: Ed. Universitaria Ramón Areces.
14. Duhne, C., Ramiro L., Quintanilla A. (2008). *Coaching Ejecutivo*. España: Ed. Trillas.
15. Fernández, Javier. (2005). *Gestión por Competencias*. Edit. Prentice Hall. Financial Time. Madrid. 335pgs
16. Flores, A. (2004). *Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Lima Metropolitana*. Tesis de Doctoral en Ciencias Contables y Empresariales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú.
17. García, L. (2013). *El Mercado de Capitales como factor de inclusión social-financiera de las MIPYMES*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
18. Gardner, H. (2005). *Arte, mente y cerebro: Una aproximación cognitiva a la creatividad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
19. Gavagnin, O y Li Chan, A. (2009). *Liderazgo, Iniciación y Aprendizaje*. Perú: Ed. Unión.
20. Gorrochotegui, A. (2011). *Un modelo de Coaching en directivos escolares*. Tesina para obtener el título de Coach, Universidad de la Sabana, Colombia.
21. Grijalva, P. (2012). *Estudio de Caso: Análisis del Diseño del Modelo de Gestión Público Privado en los Almacenes y Farmacias de ESSALUD en Lima*. Tesis de Magister en Gestión Pública, Pontificia

Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.

22. Hernández, R. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Graw-Hill Interamericana)
23. Herrera. (2011). *Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de Coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana*. Estudio Exploratorio para obtener grado de Coach, Universidad de Chile, Chile.
24. Hinostroza, L. (2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, Diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añños)*. Tesis de Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
25. Hitt, M., Ireland, R., Robert H. (2004). *Administración Estratégica y conceptos de Globalización*. México: Ed. Thompson.
26. Honderich, T. (2008). *Enciclopedia Oxford de Filosofía*. España: Ed. Technos.
27. Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial-ILADE. (2012). Estadísticas 2012, participación de la Mype en el empresariado peruano. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde http://www.mundoMYPE.com/archivos/est_MYPE-en-el-empresariado-2012.html
28. ICEX. Instituto Español de Comercio Exterior de España. (2009). *El Mercado de la Consultoría en España, América Latina y el Caribe*. España: Ed Urano.
29. Koontz, H. y Weihrich., H. (2005). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
30. Lages, A., (2005). *Coaching con PNL*. España: Ed Urano.
31. León, M., (2010). *Coaching de PNL*. España: Gaia
32. Maisel, E. (2009). *Coaching Creativo*. Estados Unidos: Ediciones Obelisco.

33. Millones, J. (2008). *Coaching Empresarial en una Entidad Pública*. Trabajo Aplicativo Final del Máster de Alta Especialización en Coaching & Liderazgo, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
34. Ministerio de la Producción. (2013). Recuperado el 20 de abril del 2013 “MIPYME 2012 *Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*”. Lima – Perú, Inversiones Sava S.A.C Impresiones.
35. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE. (2013). Dirección General de Micro y Pequeña Empresa. Estadísticas de la Mype 2012. Recuperado el 26 de abril del 2013 desde <http://www.mintra.gob.pe>
36. O’connor Joseph, Seymour (2007). *Introducción a la PNL*. España: Ed. Urano.
37. Parsloe, E. (2008). *Coaching, Mentoring and Assessing*. España: Ed. Panorama.
38. Quesada, N. (2014). Estadística con SPSS 22. Perú: Ed. Macro.
39. Ramos, M. (2010). *Manual Teórico Practico de la Mypes*. Perú: Ed. Berrio.
40. Ravier Leonardo. (Nov – Dic 2005). *Pasado, presente y futuro del coaching*. Magazine Coaching [En línea] No 1, España. Disponible en <http://www.coachpersonal.es/documentos/historiadelcoaching.pdf>
[2012, 12 de Febrero].
41. Rubia, F. (2009). *Cerebro: Avances recientes en Neurociencia*. España: Ed. Complutense.
42. Sagi-Vela, Luís. (2004). *Gestión por Competencias*. Esic Editorial. Madrid.
43. Savater, F., Sadaba, J., Pollan, T., Aranzadi, J., (2004). *Historia de la Filosofía*. España: Ed. Noguer.

44. Sidelski, D., (2009) .*Estrés y Coaching Profundo*. Argentina: Ed. Lume.
45. Talane, M.,(2005). *Coaching para el éxito*. España: Ed. Urano.
46. Tito, Pedro. (2005). El potencial humano y los estímulos organizacionales. Tesis de Magister en Administración, con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
47. Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis Doctoral en ciencias administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
48. Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. España: Ed. Pearson.
49. Whitmore, J. (2006). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Ed. Paidós.
50. Yamakawa, P y otros. (2010). Modelo tecnológico de integración de servicios para la Mype peruana. Universidad ESAN, Lima. Primera edición. Editorial Cordillera SAC.

ANEXO No 1

TEST DE ACCION ESTRATEGICA

TEST DE TRABAJO EN EQUIPO

TEST DE LIDERAZGO

(Contiene las hojas manuscritas de la evaluación y/o encuesta correspondiente al Gerente General)



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA DIAGNÓSTICO DE "ACCION ESTRATEGICA"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO : GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Conozco lo que desean los empleados, clientes y proveedores de mi empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Entiendo las diversas situaciones por las que pasan los empleados y clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Se quien es mi competencia y conozco sus debilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Se cual es la misión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Conozco la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Los empleados tienen muchos intereses que hay que solucionar y trabajar para que sean más eficaces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Los empleados, pasan por ciertas situaciones las cuales se deben entender antes de tomar una decisión sobre la actuación de ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Muchas veces, he trabajado tiempo extra ya que invertí mi tiempo en conocer lo que estaba haciendo la competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | La rentabilidad de la empresa no es la misión de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Sé hacia donde quiere dirigirse la empresa, lo que desea ser en un futuro próximo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La preocupación secundaria de los empleados, es el salario o aumento del mismo. La preocupación principal se trata de otras cuestiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Siempre escucho a los empleados para entender mejor lo que sucede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Tengo más de 5 estrategias para demostrarle a un cliente cuales son las habilidades de mi empresa que la competencia no lo tiene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Perú

Jacqueline Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 14 | La misión de la empresa, se basa en sus propias características organizacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Obtener más y mejores ventas no son la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los clientes deben obtener nuestra máxima eficacia aún, si el precio pagado fue muy bajo en relación a lo que debería haber pagado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Los clientes siempre desean que superemos sus expectativas, es entendible, trabajo para eso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Conozco los precios, los servicios, el tipo de venta, el tipo de post venta de mi competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | El éxito comercial no es la misión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | La visión de la empresa, esta dada por el escenario futuro y posible en el cual la organización se observa de aquí a una cantidad "x" de años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | La preocupación secundaria del cliente, es el precio que pago por el servicio. La preocupación más importante está en como y cuando se realizará su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Los clientes no siempre tienen la razón, pero deben seguir siendo clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Estoy seguro de cuales son los defectos y las virtudes de las 3 competencias más importantes de mi compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Sé cual es la esencia de la empresa, por qué existe. No solo se trata de cuestiones comerciales o de dinero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | La rentabilidad de mi empresa, no es la visión de la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima diciembre del 2012



Spirituality Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vasquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN FINAL DE "ACCION ESTRATEGICA"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO : GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Conozco lo que desean los empleados, clientes y proveedores de mi empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Entiendo las diversas situaciones por las que pasan los empleados y clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Se quien es mi competencia y conozco sus debilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Se cual es la misión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Conozco la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Los empleados tienen muchos intereses que hay que solucionar y trabajar para que sean más eficaces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Los empleados, pasan por ciertas situaciones las cuales se deben entender antes de tomar una decisión sobre la actuación de ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Muchas veces, he trabajado tiempo extra ya que invertí mi tiempo en conocer lo que estaba haciendo la competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | La rentabilidad de la empresa no es la misión de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Sé hacia donde quiere dirigirse la empresa, lo que desea ser en un futuro próximo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La preocupación secundaria de los empleados, es el salario o aumento del mismo. La preocupación principal se trata de otras cuestiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Siempre escucho a los empleados para entender mejor lo que sucede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Tengo más de 5 estrategias para demostrarle a un cliente cuales son las habilidades de mi empresa que la competencia no lo tiene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacquotino Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 14 | La misión de la empresa, se basa en sus propias características organizacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Obtener más y mejores ventas no son la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los clientes deben obtener nuestra máxima eficacia aún, si el precio pagado fue muy bajo en relación a lo que debería haber pagado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Los clientes siempre desean que superemos sus expectativas, es entendible, trabajo para eso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Conozco los precios, los servicios, el tipo de venta, el tipo de post venta de mi competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | El éxito comercial no es la misión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | La visión de la empresa, esta dada por el escenario futuro y posible en el cual la organización se observa de aquí a una cantidad "X" de años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | La preocupación secundaria del cliente, es el precio que pago por el servicio. La preocupación más importante está en como y cuando se realizará su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Los clientes no siempre tienen la razón, pero deben seguir siendo clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Estoy seguro de cuales son los defectos y las virtudes de las 3 competencias más importantes de mi compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Sé cual es la esencia de la empresa, por qué existe. No solo se trata de cuestiones comerciales o de dinero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | La rentabilidad de mi empresa, no es la visión de la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima 06 de Enero del 2014



Spiritual Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Código:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA DIAGNÓSTICO DE "TRABAJO EN EQUIPO"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO: GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Siempre coopero con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Estoy abierto a aceptar opiniones diferentes y críticas constructivas sobre mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Siempre estoy abierto a escuchar a mis compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Soy amable, cordial y atento en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Respeto a todos mis compañeros de trabajo, a mis superiores y a quienes están en puestos inferiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Soy una persona que reconoce los sentimientos de otras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Somos un grupo de trabajo que se complementa muy bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Sé cómo comunicarme con los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tengo confianza en lo que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Me comprometo en todas las actividades que realizo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Estoy predispuesto a dedicar tiempo o recursos para ayudar a un compañero de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Solo doy mi opinión cuando con ello se construyen cosas positivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cuando un compañero de trabajo o jefe me habla, dejo lo que estoy haciendo así escucho mejor lo que quiere decirme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Siempre soy muy amable, a pesar de tener días malos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cada uno de los que integran esta empresa, poseen valores que los hacen únicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Si alguien esta mal, yo trato de sentir lo mismo para apoyarlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacquotino Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 17 | Las tareas que me indican que realice son las que mejor sé hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Siempre pregunto todas mis dudas antes de realizar un trabajo, aunque sea repetitivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Siento seguridad en lo que hacen y dicen mis superiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Cumplo con cada tarea que desarrollo y doy más de lo que se espera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Mis compañeros saben realmente que estoy dispuesto a ayudarles si lo necesitan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Creo que las opiniones de los demás sobre mi trabajo siempre son constructivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Siempre espero que el otro termine de hablar antes de responderle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Aunque no me llevo bien con algunos compañeros de trabajo, sigo siendo cordial y atento con ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Cada integrante de esta empresa, posee las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Si algún compañero tiene inconvenientes, trato de entender lo que le pasa porque es más importante que ayudarlo a solucionar lo que le pasa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Cada uno de mis compañeros cumple las funciones en las que son más habilidosos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Cuando quiero decir algo, lo digo a la persona indicada, a quien realmente debo hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Siento seguridad cuando alguna parte de mis tareas también depende de algún compañero de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Hago todo lo que digo que voy a hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Ayudar a otros en sus actividades me resulta altamente positivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Acepto lo que me dicen en relación a mis actitudes, formas de trabajo y actividades que realizo; me ayuda a ser más eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Cuando el otro termina de hablar, brindo una síntesis de lo que interprete que dijo, para saber si, efectivamente, entendí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Mis compañeros de trabajo y mi jefe dicen que soy muy atento y cordial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Considero a todos los que trabajan aquí partes fundamentales para que las metas se cumplan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Siempre estoy dedicado a entender al otro, aún, cuando esté en mis peores días | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Si cumpliera otras funciones en mis tareas habituales, no sería eficiente para ejecutarlas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vasquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 38 | Me gusta que me expliquen todo lo que debo hacer, para no tener que hacer las cosas dos veces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Hago lo que me dicen porque tengo plena confianza que se logrará la meta, el objetivo a cumplir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Cumplo con mis tareas porque de ellas depende la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Cooperar significa ayudar al otro sin pedir nada a cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Nunca tomo a mal lo que dicen mis jefes y compañeros, se que todo es para mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Nunca tomo a mal lo que dicen mis jefes y compañeros, se que todo es para mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Nunca nadie se quejo por las formas en que pido las cosas o digo algo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Valoro el trabajo de los demás porque lo han hecho con tiempo, esfuerzo, habilidad y dedicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Cuando estoy feliz, pero otra persona se sienten mal, le brindo ejemplos de cosas iguales que me hayan pasado, antes de hablarle sobre mi felicidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | No podría desarrollar las tareas que realizan otros compañeros ya que ellos poseen otras habilidades que yo no tengo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Siempre se, lo que debo decir o escribir, a quien debo dirigirme y el por qué debo hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Estoy seguro de que logramos formar un excelente equipo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | En mis tareas trato de superar mis propias expectativas y superar los objetivos propuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima de Diciembre del 2012



Spirituality Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vásquez



Código :

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN FINAL DE "TRABAJO EN EQUIPO"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO: GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Siempre coopero con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Estoy abierto a aceptar opiniones diferentes y críticas constructivas sobre mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Siempre estoy abierto a escuchar a mis compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Soy amable, cordial y atento en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Respeto a todos mis compañeros de trabajo, a mis superiores y a quienes están en puestos inferiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Soy una persona que reconoce los sentimientos de otras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Somos un grupo de trabajo que se complementa muy bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Sé cómo comunicarme con los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tengo confianza en lo que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Me comprometo en todas las actividades que realizo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Estoy predispuesto a dedicar tiempo o recursos para ayudar a un compañero de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Solo doy mi opinión cuando con ello se construyen cosas positivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cuando un compañero de trabajo o jefe me habla, dejo lo que estoy haciendo así escucho mejor lo que quiere decirme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Siempre soy muy amable, a pesar de tener días malos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cada uno de los que integran esta empresa, poseen valores que los hacen únicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacquotino Figueroa Vasquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Si alguien está mal, yo trato de sentir lo mismo para apoyarlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Las tareas que me indican que realice son las que mejor sé hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Siempre pregunto todas mis dudas antes de realizar un trabajo, aunque sea repetitivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Siento seguridad en lo que hacen y dicen mis superiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Cumplo con cada tarea que desarrollo y doy más de lo que se espera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Mis compañeros saben realmente que estoy dispuesto a ayudarles si lo necesitan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Creo que las opiniones de los demás sobre mi trabajo siempre son constructivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Siempre espero que el otro termine de hablar antes de responderle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Aunque no me llevo bien con algunos compañeros de trabajo, sigo siendo cordial y atento con ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Cada integrante de esta empresa, posee las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Si algún compañero tiene inconvenientes, trato de entender lo que le pasa porque es más importante que ayudarlo a solucionar lo que le pasa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Cada uno de mis compañeros cumple las funciones en las que son más habilidosos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Cuando quiero decir algo, lo digo a la persona indicada, a quien realmente debo hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Siento seguridad cuando alguna parte de mis tareas también depende de algún compañero de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Hago todo lo que digo que voy a hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Ayudar a otros en sus actividades me resulta altamente positivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Acepto lo que me dicen en relación a mis actitudes, formas de trabajo y actividades que realizo; me ayuda a ser más eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Cuando el otro termina de hablar, brindo una síntesis de lo que interprete que dijo, para saber si, efectivamente, entendí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Mis compañeros de trabajo y mi jefe dicen que soy muy atento y cordial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Considero a todos los que trabajan aquí partes fundamentales para que las metas se cumplan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Siempre estoy dedicado a entender al otro, aún, cuando esté en mis peores días | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Sportland Coaching
Perú

Jacquotino Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Si cumpliera otras funciones en mis tareas habituales, no sería eficiente para ejecutarlas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Me gusta que me expliquen todo lo que debo hacer, para no tener que hacer las cosas dos veces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Hago lo que me dicen porque tengo plena confianza que se logrará la meta, el objetivo a cumplir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Cumplo con mis tareas porque de ellas depende la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Cooperar significa ayudar al otro sin pedir nada a cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Nunca tomo a mal lo que dicen mis jefes y compañeros, sé que todo es para mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Nunca tomo a mal lo que dicen mis jefes y compañeros, sé que todo es para mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Nunca nadie se quejó por las formas en que pido las cosas o digo algo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Valoro el trabajo de los demás porque lo han hecho con tiempo, esfuerzo, habilidad y dedicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Cuando estoy feliz, pero otra persona se sienten mal, le brindo ejemplos de cosas iguales que me hayan pasado, antes de hablarle sobre mi felicidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | No podría desarrollar las tareas que realizan otros compañeros ya que ellos poseen otras habilidades que yo no tengo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Siempre se, lo que debo decir o escribir, a quien debo dirigirme y el por qué debo hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Estoy seguro de que logramos formar un excelente equipo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | En mis tareas trato de superar mis propias expectativas y superar los objetivos propuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima 06 de Enero del 2014



Spirituality Coaching
Peru

Joaquín Figueroa Vásquez



Código:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA DIAGNOSTICO DE "LIDERAZGO"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO: GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me esmero por buscar cosas que necesitan hacerse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Cuando enfrento un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Termino mi trabajo a tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Me molesto cuando las cosas no se hacen correctamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Me gusta pensar en el futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Motivo a la gente para que trabajen de manera comprometida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Planifico una tarea grande dividiéndola en actividades más pequeñas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Logro convencer a otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Confío en que puedo tener éxito en cualquier cosa que quiera hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Hago lo que se necesita hacer antes de que las circunstancias me obliguen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Insisto varias veces hasta conseguir superar un obstáculo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cumplo todas las promesas que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Antes de hacer algo nuevo siempre he hecho todo lo posible para asegurar el éxito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Cuando pido a la gente que accione sobre algo, siempre están dispuestos a hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Antes de hacer algo, considero cuidadosamente las ventajas y desventajas de las distintas maneras de hacer algo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Cuando quiero conseguir algo de otra persona, no pierdo mucho tiempo pensando en cómo puedo influirla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacquotino Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 20 | Cambio de manera de pensar si otros se oponen a mi punto de vista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, sigo intentándolo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de otros para cumplir con una entrega a tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me molesto cuando pierdo el tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Mientras más claro tenga lo que quiero lograr en la vida es más probable que lo consiga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Suelo entusiasmar a mi grupo para que trabajen mejor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Tomo en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso en lo que haría si ocurren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Me valgo de personas que tienen influencia para que yo logre alcanzar mis metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Cuando estoy haciendo algo difícil o frente a un gran desafío, me siento confiado en que lo voy a lograr | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Prefiero hacer cosas que sé que las hago muy bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Cuando tengo serias dificultades en algo que estoy haciendo, prefiero hacer otra cosa y luego seguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho para que quede satisfecha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Considero que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Llevo a cabo tareas arriesgadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Tengo claro lo que voy hacer en mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Siempre doy ejemplo, y la gente, suele seguirme en lo que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Me enfrento a los problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Ante los problemas que van surgiendo, busco soluciones que benefician a todos los involucrados para lograr finalmente lo que quiero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Me siento tranquilo con todo lo que emprendo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Me atrevo a cosas nuevas y diferentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Intento diferentes formas de superar obstáculos para lograr mis metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Logro distribuir mi tiempo con el trabajo pero también con mi vida personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Encuentro la manera de terminar trabajos en forma mas rápida, en mi casa tanto como en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 46 | Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Cuando hablo, las personas cambian su manera de actuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Si no resulta una manera de solucionar un problema, busco otra forma de hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Puedo lograr que personas seguras de sus ideas cambien de modo de pensar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Me mantengo firme en mis decisiones aún cuando otras personas se opongan enérgicamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima de Diciembre del 2012



Spiritual Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vásquez



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Código:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN FINAL DE "LIDERAZGO"

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

ENCUESTADO: GERENTE GENERAL

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me esmero por buscar cosas que necesitan hacerse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Cuando enfrente un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Termino mi trabajo a tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Me molesto cuando las cosas no se hacen correctamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Me gusta pensar en el futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Motivo a la gente para que trabajen de manera comprometida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Planifico una tarea grande dividiéndola en actividades más pequeñas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Logro convencer a otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Confío en que puedo tener éxito en cualquier cosa que quiera hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Hago lo que se necesita hacer antes de que las circunstancias me obliguen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Insisto varias veces hasta conseguir superar un obstáculo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cumplo todas las promesas que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Antes de hacer algo nuevo siempre he hecho todo lo posible para asegurar el éxito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Cuando pido a la gente que accione sobre algo, siempre están dispuestos a hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Antes de hacer algo, considero cuidadosamente las ventajas y desventajas de las distintas maneras de hacer algo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Spiritual Coaching
Peru

Jacqueline Figueroa Vasquez



| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Cuando quiero conseguir algo de otra persona, no pierdo mucho tiempo pensando en cómo puedo influirla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Cambio de manera de pensar si otros se oponen a mi punto de vista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, sigo intentándolo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de otros para cumplir con una entrega a tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me molesto cuando pierdo el tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Mientras más claro tenga lo que quiero lograr en la vida es más probable que lo consiga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Suelo entusiasmar a mi grupo para que trabajen mejor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Tomo en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso en lo que haría si ocurren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Me valgo de personas que tienen influencia para que yo logre alcanzar mis metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Cuando estoy haciendo algo difícil o frente a un gran desafío, me siento confiado en que lo voy a lograr | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Prefiero hacer cosas que sé que las hago muy bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Cuando tengo serias dificultades en algo que estoy haciendo, prefiero hacer otra cosa y luego seguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho para que quede satisfecha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Considero que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Llevo a cabo tareas arriesgadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Tengo claro lo que voy hacer en mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Siempre doy ejemplo, y la gente, suele seguirme en lo que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Me enfrento a los problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Ante los problemas que van surgiendo, busco soluciones que benefician a todos los involucrados para lograr finalmente lo que quiero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Me siento tranquilo con todo lo que emprendo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Me atrevo a cosas nuevas y diferentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Intento diferentes formas de superar obstáculos para lograr mis metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Logro distribuir mi tiempo con el trabajo pero también con mi vida personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Encuentro la manera de terminar trabajos en forma mas rápida, en mi casa tanto como en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |





UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 45 | Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Cuando hablo, las personas cambian su manera de actuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Si no resulta una manera de solucionar un problema, busco otra forma de hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Puedo lograr que personas seguras de sus ideas cambien de modo de pensar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Me mantengo firme en mis decisiones aún cuando otras personas se opongan enérgicamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lima 06 de Enero del 2014



Spiritual Coaching
Peru

Jacquotino Figueroa Vásquez

ANEXO No 2

DE TODO EL PERSONAL DE OREANT SAC:

HOJAS DE PUNTAJE Y HOJAS MATRIZ

DE ACCION ESTRATEGICA

DE TRABAJO EN EQUIPO DE

LIDERAZGO

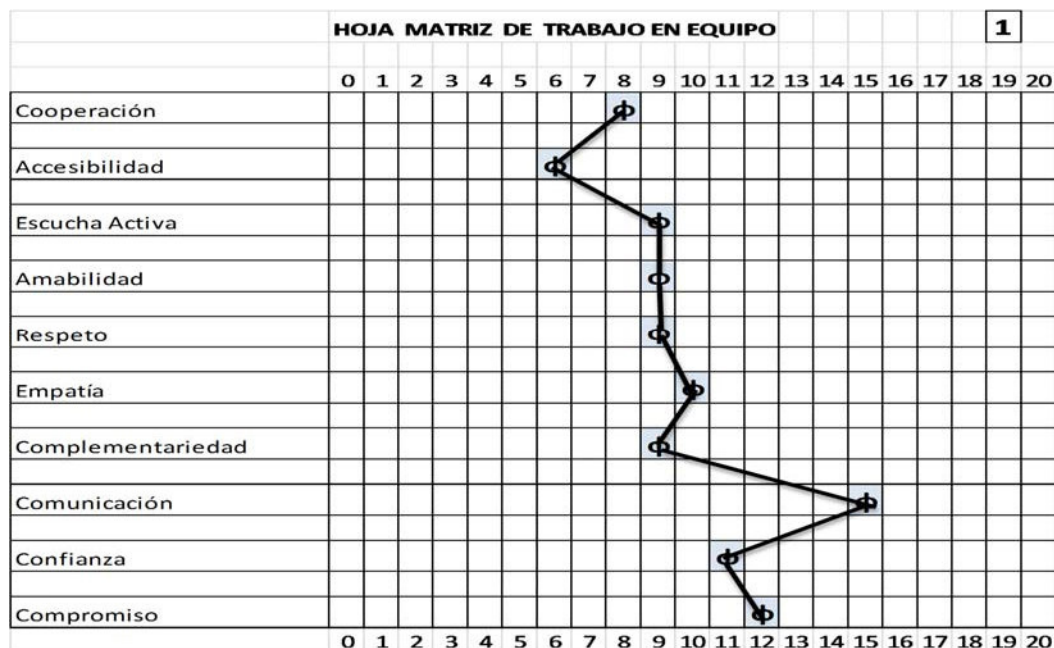
| HOJA DE PUNTAJE DE ACCION ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------------------|-------|-------|
| P: Pregunta/frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | GERENTE CONTABLE | | |
| Conocimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 6 | 2 | P 11 | 3 | P 16 | 5 | P 21 | 4 | 14 | 5 | 9 |
| Entendimiento de los intereses de los actores involucrados | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 7 | 3 | P 12 | 4 | P 17 | 3 | P 22 | 2 | 12 | 5 | 7 |
| Conocimiento sobre lo que hace la competencia | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 8 | 2 | P 13 | 4 | P 18 | 4 | P 23 | 4 | 14 | 4 | 10 |
| Conocimiento de la misión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 9 | 2 | P 14 | 4 | P 19 | 1 | P 24 | 4 | 11 | 5 | 6 |
| Conocimiento de la visión de la organización | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 10 | 5 | P 15 | 1 | P 20 | 4 | P 25 | 1 | 11 | 5 | 6 |
| | | | | | | | | | | | | |



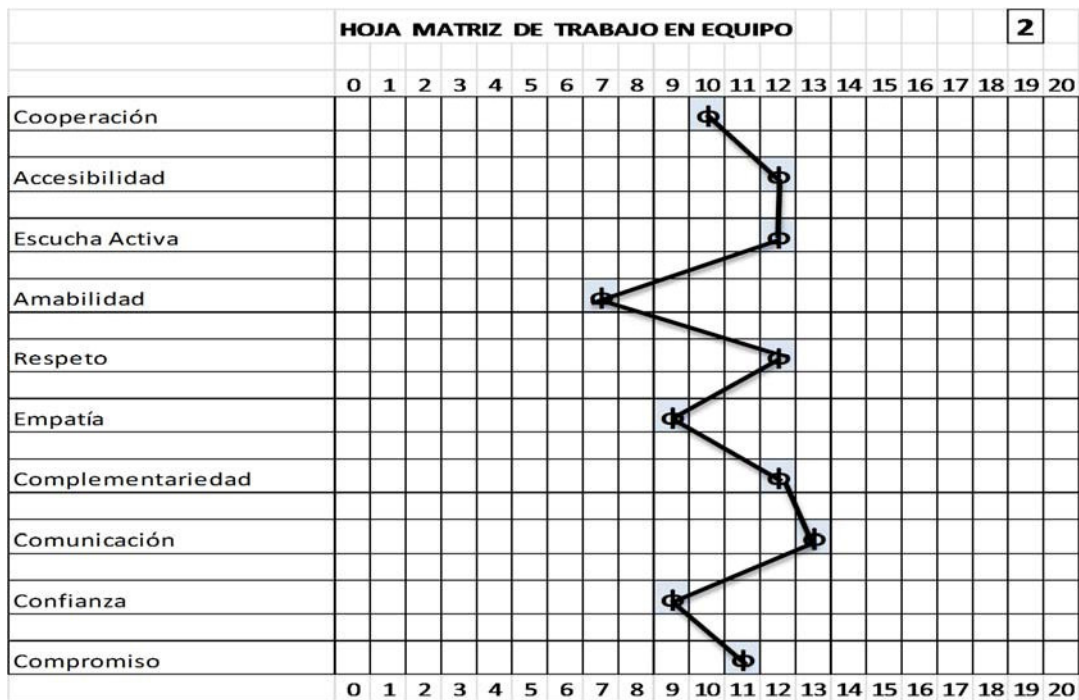
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------------------|-------|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | GERENTE CONTABLE | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 5 | P 21 | 5 | P 31 | 4 | P 41 | 4 | 18 | 5 | 13 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 5 | P 22 | 4 | P 32 | 5 | P 42 | 4 | 18 | 4 | 14 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 4 | P 23 | 4 | P 33 | 1 | P 43 | 4 | 13 | 5 | 8 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 4 | P 24 | 5 | P 34 | 4 | P 44 | 5 | 18 | 5 | 13 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 4 | P 25 | 5 | P 35 | 5 | P 45 | 5 | 19 | 5 | 14 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 2 | P 26 | 1 | P 36 | 3 | P 46 | 3 | 9 | 4 | 5 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 4 | P 17 | 4 | P 27 | 4 | P 37 | 2 | P 47 | 2 | 12 | 4 | 8 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 8 | P 18 | 2 | P 28 | 5 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 14 | 8 | 6 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 5 | P 19 | 5 | P 29 | 1 | P 39 | 4 | P 49 | 5 | 15 | 5 | 10 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 4 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 4 | 16 | 4 | 12 |

| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|----------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | CODIGO | 1 |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | | | |

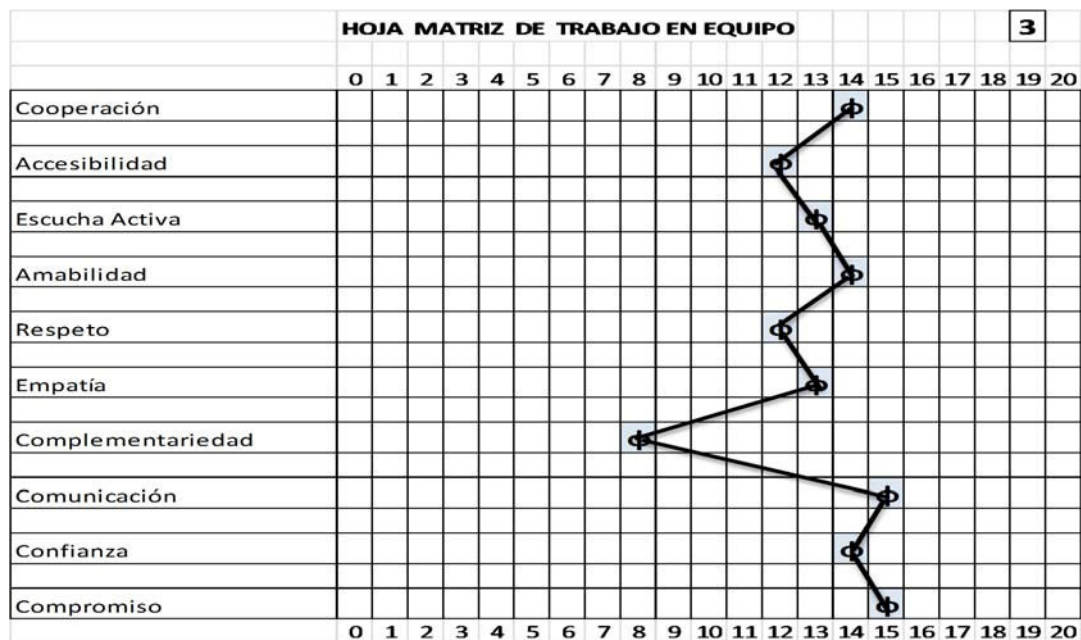
| | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
|-------------------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|-------|
| Cooperación | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 2 | P 31 | 2 | P 41 | 5 | 12 | 4 | 8 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 3 | P 22 | 2 | P 32 | 3 | P 42 | 2 | 10 | 4 | 6 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 4 | P 33 | 3 | P 43 | 2 | 12 | 3 | 9 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 3 | P 44 | 3 | 13 | 4 | 9 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 3 | P 25 | 4 | P 35 | 3 | P 45 | 3 | 13 | 4 | 9 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 3 | P 16 | 2 | P 26 | 3 | P 36 | 3 | P 46 | 5 | 13 | 3 | 10 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 3 | P 27 | 4 | P 37 | 3 | P 47 | 2 | 12 | 3 | 9 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 5 | P 18 | 5 | P 28 | 5 | P 38 | 5 | P 48 | 5 | 20 | 5 | 15 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 4 | P 19 | 4 | P 29 | 3 | P 39 | 3 | P 49 | 5 | 15 | 4 | 11 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 4 | P 30 | 3 | P 40 | 5 | P 50 | 4 | 16 | 4 | 12 |



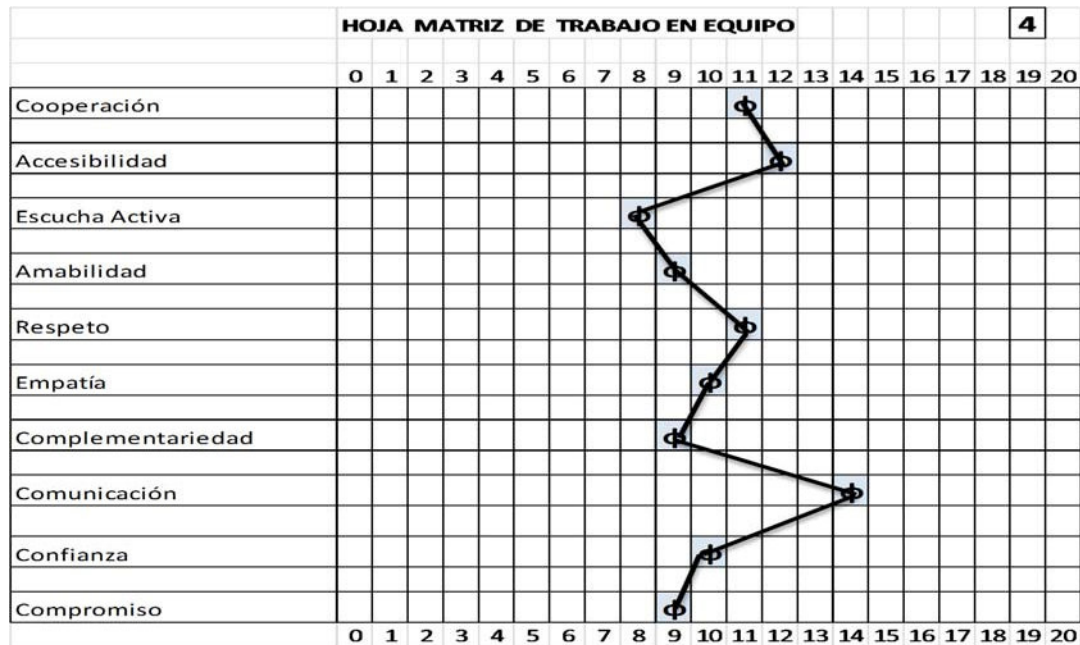
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------|----------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | CODIGO | 2 |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA | RESTA |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 3 | P 31 | 3 | P 41 | 5 | 14 | 4 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 3 | P 22 | 4 | P 32 | 4 | P 42 | 5 | 16 | 4 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 4 | P 23 | 4 | P 33 | 3 | P 43 | 5 | 16 | 4 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 3 | P 24 | 2 | P 34 | 3 | P 44 | 2 | 10 | 3 |
| Respeto | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 4 | P 25 | 5 | P 35 | 4 | P 45 | 3 | 16 | 4 |
| Empatía | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 3 | P 16 | 3 | P 26 | 4 | P 36 | 2 | P 46 | 3 | 12 | 3 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 3 | P 27 | 5 | P 37 | 4 | P 47 | 3 | 15 | 3 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 4 | P 28 | 4 | P 38 | 5 | P 48 | 3 | 16 | 3 |
| Confianza | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 3 | P 19 | 3 | P 29 | 2 | P 39 | 4 | P 49 | 3 | 12 | 3 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 3 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 4 | 15 | 4 |



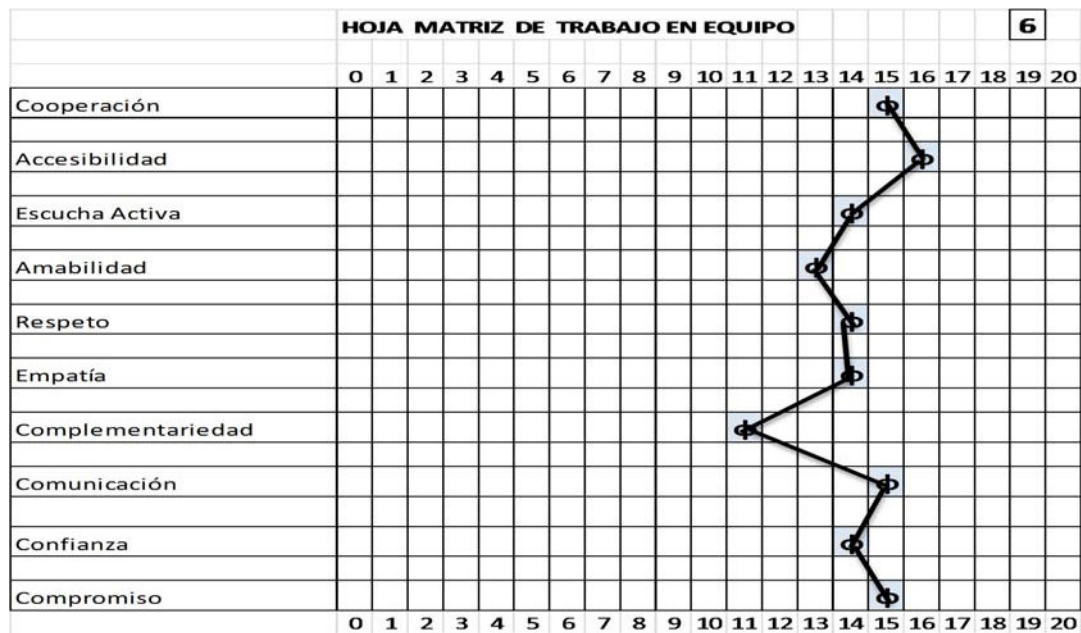
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------|----------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | CODIGO | 3 |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 5 | P 31 | 5 | P 41 | 5 | 19 | 5 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 12 | 5 | P 22 | 4 | P 32 | 4 | P 42 | 4 | 17 | 5 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 5 | P 23 | 4 | P 33 | 5 | P 43 | 4 | 18 | 5 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 5 | P 24 | 5 | P 34 | 4 | P 44 | 5 | 19 | 5 |
| Respeto | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 5 | P 45 | 4 | 17 | 5 |
| Empatía | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 5 | P 26 | 4 | P 36 | 4 | P 46 | 4 | 17 | 4 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 4 | P 27 | 4 | P 37 | 2 | P 47 | 1 | 11 | 3 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 5 | P 18 | 5 | P 28 | 5 | P 38 | 5 | P 48 | 5 | 20 | 5 |
| Confianza | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 5 | P 19 | 5 | P 29 | 5 | P 39 | 5 | P 49 | 4 | 19 | 5 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 5 | P 30 | 5 | P 40 | 5 | P 50 | 5 | 20 | 5 |



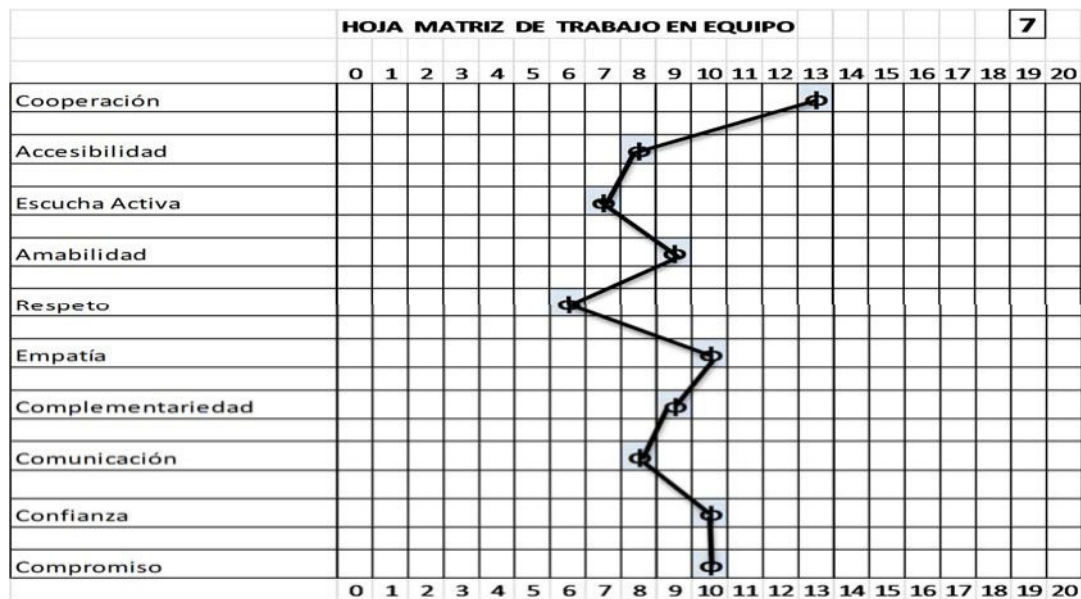
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|------|---|------|---|------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | |
| CODIGO | | | | | | | | | | 4 |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | TOTAL |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 4 | P 31 | 4 | P 41 | 4 | 15 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 11 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 4 | P 42 | 4 | 16 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 12 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 4 | P 23 | 4 | P 33 | 2 | P 43 | 2 | 12 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 8 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 1 | P 44 | 5 | 13 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Respeto | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 3 | P 45 | 4 | 15 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 11 |
| Empatía | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 4 | P 26 | 4 | P 36 | 4 | P 46 | 3 | 15 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 3 | P 27 | 3 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 12 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Comunicación | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 5 | P 28 | 5 | P 38 | 5 | P 48 | 3 | 18 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 14 |
| Confianza | | | | | | | | | | |
| P 9 | 3 | P 19 | 4 | P 29 | 2 | P 39 | 4 | P 49 | 3 | 13 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Compromiso | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 3 | P 30 | 3 | P 40 | 4 | P 50 | 4 | 14 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 9 |



| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|---|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | CODIGO | 6 |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |



| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | CODIGO |
| | | | | | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | TOTAL |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 4 | P 31 | 5 | P 41 | 5 | 18 |
| | | | | | | | | | | RESTA |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 13 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 12 | 3 | P 22 | 3 | P 32 | 4 | P 42 | 3 | 13 |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 8 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 3 | P 23 | 3 | P 33 | 3 | P 43 | 3 | 12 |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 7 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 2 | P 24 | 4 | P 34 | 2 | P 44 | 5 | 13 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Respeto | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 4 | P 25 | 2 | P 35 | 2 | P 45 | 2 | 10 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 6 |
| Empatía | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 4 | P 26 | 3 | P 36 | 3 | P 46 | 5 | 15 |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | |
| P 7 | 2 | P 17 | 3 | P 27 | 2 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 11 |
| | | | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Comunicación | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 2 | P 28 | 2 | P 38 | 5 | P 48 | 2 | 11 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 8 |
| Confianza | | | | | | | | | | |
| P 9 | 2 | P 19 | 4 | P 29 | 2 | P 39 | 4 | P 49 | 2 | 12 |
| | | | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Compromiso | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 3 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 3 | 14 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 10 |



| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | |
| CODIGO | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |

P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1.

CODIGO

8

| | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
|-------------------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|-------|
| Cooperación | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 5 | P 31 | 4 | P 41 | 4 | 17 | 5 | 12 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 5 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 4 | P 42 | 4 | 16 | 5 | 11 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P3 | 5 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 4 | 18 | 5 | 13 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 5 | P 24 | 5 | P 34 | 3 | P 44 | 4 | 17 | 4 | 13 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 5 | P 25 | 3 | P 35 | 4 | P 45 | 5 | 17 | 5 | 12 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 4 | P 26 | 4 | P 36 | 4 | P 46 | 5 | 17 | 4 | 13 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 4 | P 27 | 4 | P 37 | 2 | P 47 | 2 | 12 | 3 | 9 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 2 | P 28 | 5 | P 38 | 2 | P 48 | 4 | 13 | 4 | 9 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 4 | P 19 | 3 | P 29 | 3 | P 39 | 3 | P 49 | 4 | 13 | 4 | 9 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 4 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 5 | 17 | 4 | 13 |

| HOJA MATRIZ DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Cooperación | | | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | 11 | | | | | | | | | |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | | | 13 | | | | | | | |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | | | | 13 | | | | | | |
| Respeto | | | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | |
| Empatía | | | | | | | | | | | | | | 13 | | | | | | | |
| Complementariedad | | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | |
| Comunicación | | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | |
| Confianza | | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | | | 13 | | | | | | | |

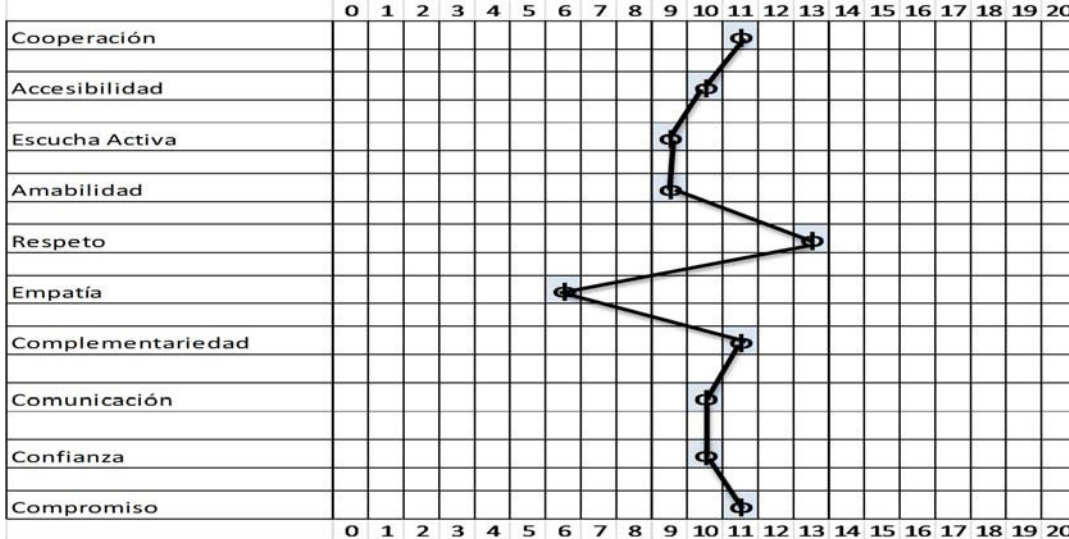
| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--------|---|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | CODIGO | 9 |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | |

P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1.

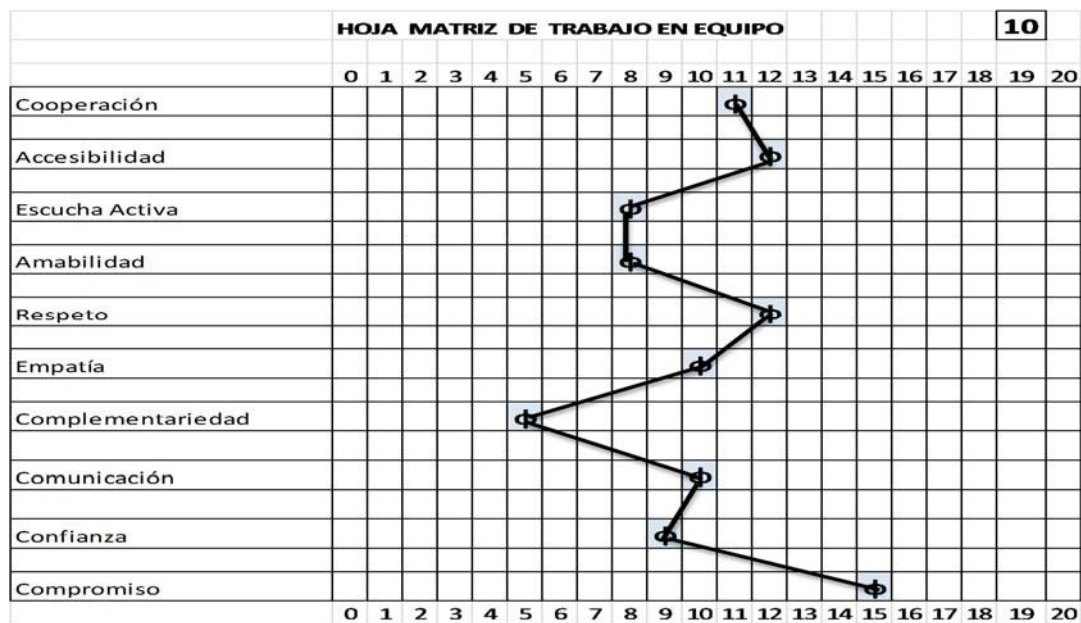
CODIGO

9

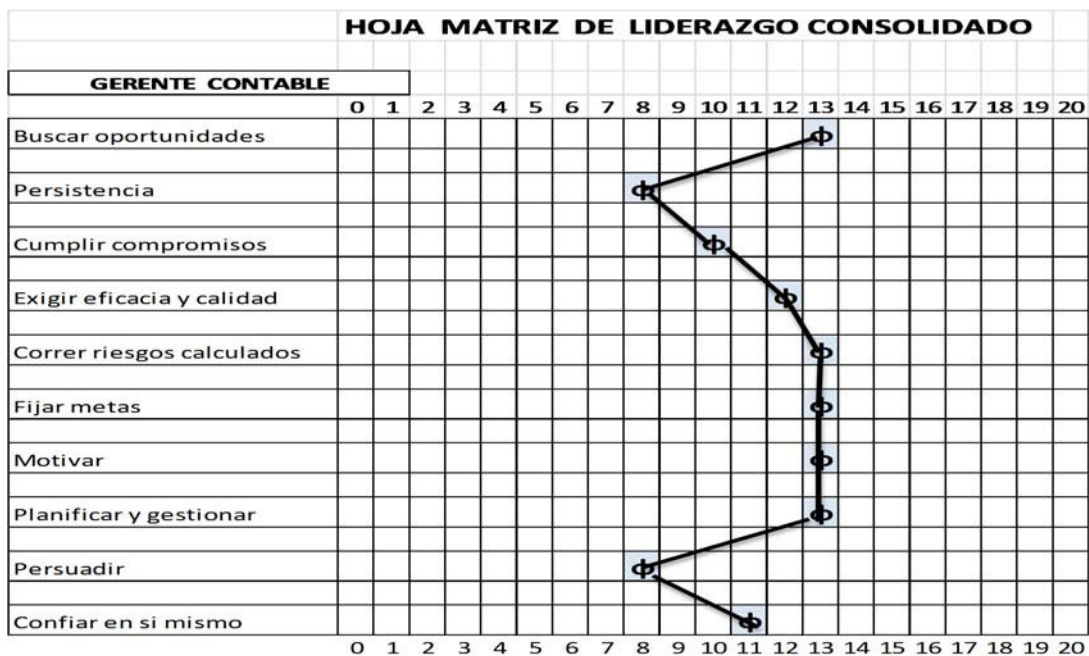
| | | | | | | | | | | SUMA | RESTA | TOTAL |
|-------------------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-------|-------|
| Cooperación | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | 4 | P 11 | 4 | P 21 | 3 | P 31 | 4 | P 41 | 4 | 15 | 4 | 11 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 3 | P 12 | 2 | P 22 | 3 | P 32 | 4 | P 42 | 4 | 13 | 3 | 10 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 4 | P 23 | 3 | P 33 | 3 | P 43 | 4 | 14 | 5 | 9 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 3 | P 44 | 3 | 13 | 4 | 9 |
| Respeto | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 5 | P 25 | 5 | P 35 | 3 | P 45 | 4 | 17 | 4 | 13 |
| Empatía | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 3 | P 26 | 2 | P 36 | 3 | P 46 | 3 | 11 | 5 | 6 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 4 | P 27 | 4 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 14 | 3 | 11 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 3 | P 28 | 4 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 14 | 4 | 10 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 5 | P 19 | 4 | P 29 | 5 | P 39 | 3 | P 49 | 3 | 15 | 5 | 10 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 4 | P 30 | 4 | P 40 | 3 | P 50 | 4 | 15 | 4 | 11 |

[illegible]

| HOJA DE PUNTAJE DE TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | CODIGO | 10 |
| P (rojo) se resta. | | | | | | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | | | | SUMA | TOTAL |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 3 | P 31 | 4 | P 41 | 5 | 15 | 11 |
| Accesibilidad | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 4 | P 42 | 4 | 16 | 12 |
| Escucha Activa | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 5 | P 13 | 4 | P 23 | 3 | P 33 | 2 | P 43 | 4 | 13 | 8 |
| Amabilidad | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 3 | P 44 | 2 | 12 | 8 |
| Respeto | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 5 | P 25 | 4 | P 35 | 3 | P 45 | 5 | 17 | 12 |
| Empatía | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 3 | P 26 | 5 | P 36 | 3 | P 46 | 4 | 15 | 10 |
| Complementariedad | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 3 | P 27 | 3 | P 37 | 1 | P 47 | 1 | 8 | 5 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 5 | P 18 | 2 | P 28 | 5 | P 38 | 4 | P 48 | 4 | 15 | 10 |
| Confianza | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 5 | P 19 | 4 | P 29 | 3 | P 39 | 5 | P 49 | 2 | 14 | 9 |
| Compromiso | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 5 | P 30 | 5 | P 40 | 5 | P 50 | 5 | 20 | 15 |



| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO CONSOLIDADO | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| GERENTE CONTABLE | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 5 | P 31 | 4 | P 41 | 5 | 18 | 5 | 13 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 2 | P 12 | 4 | P 22 | 5 | P 32 | 2 | P 42 | 5 | 13 | 5 | 8 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 4 | P 23 | 3 | P 33 | 5 | P 43 | 4 | 15 | 5 | 10 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 4 | P 24 | 4 | P 34 | 4 | P 44 | 4 | 16 | 4 | 12 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 5 | P 45 | 4 | 17 | 4 | 13 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 4 | P 26 | 4 | P 36 | 5 | P 46 | 4 | 17 | 4 | 13 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 5 | P 17 | 4 | P 27 | 5 | P 37 | 5 | P 47 | 4 | 18 | 5 | 13 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 4 | P 28 | 5 | P 38 | 5 | P 48 | 5 | 18 | 5 | 13 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 5 | P 29 | 3 | P 39 | 5 | P 49 | 4 | 17 | 9 | 8 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 2 | P 30 | 5 | P 40 | 5 | P 50 | 4 | 16 | 5 | 11 |



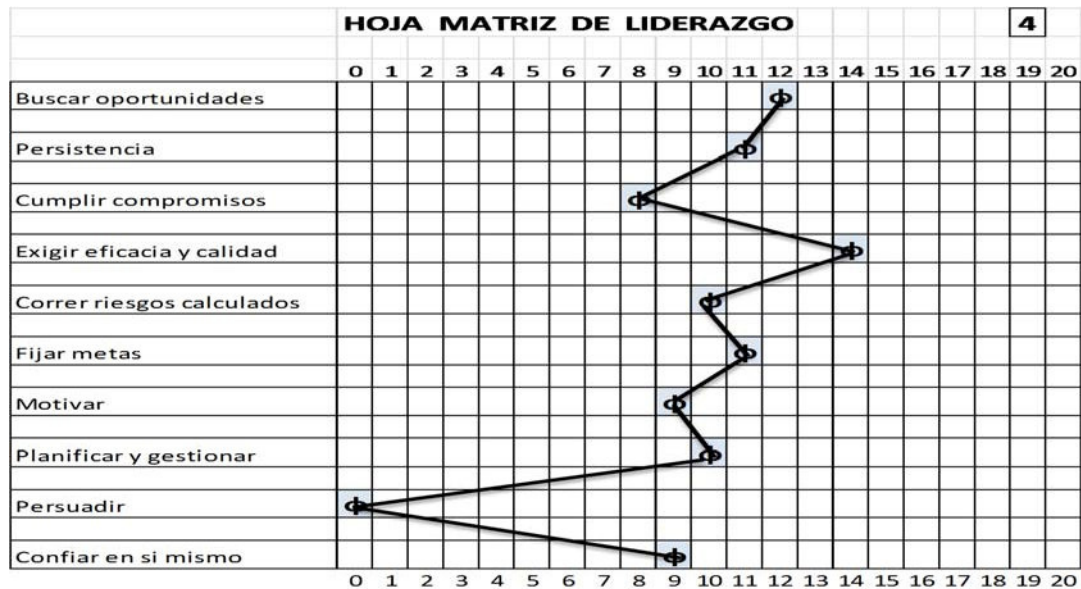
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | 1 |
|---|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 3 | P 31 | 5 | P 41 | 2 | 13 |
| Persistencia | | | | | | | | | | |
| P 2 | 3 | P 12 | 4 | P 22 | 2 | P 32 | 3 | P 42 | 3 | 11 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 2 | P 33 | 3 | P 43 | 5 | 10 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | |
| P 4 | 4 | P 14 | 3 | P 24 | 5 | P 34 | 3 | P 44 | 3 | 10 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 3 | P 25 | 4 | P 35 | 2 | P 45 | 1 | 6 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 1 | P 26 | 5 | P 36 | 5 | P 46 | 4 | 11 |
| Motivar | | | | | | | | | | |
| P 7 | 2 | P 17 | 3 | P 27 | 1 | P 37 | 2 | P 47 | 3 | 7 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 5 | P 28 | 3 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 12 |
| Persuasión | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 3 | P 29 | 1 | P 39 | 1 | P 49 | 2 | -2 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 2 | P 30 | 3 | P 40 | 2 | P 50 | 3 | 6 |



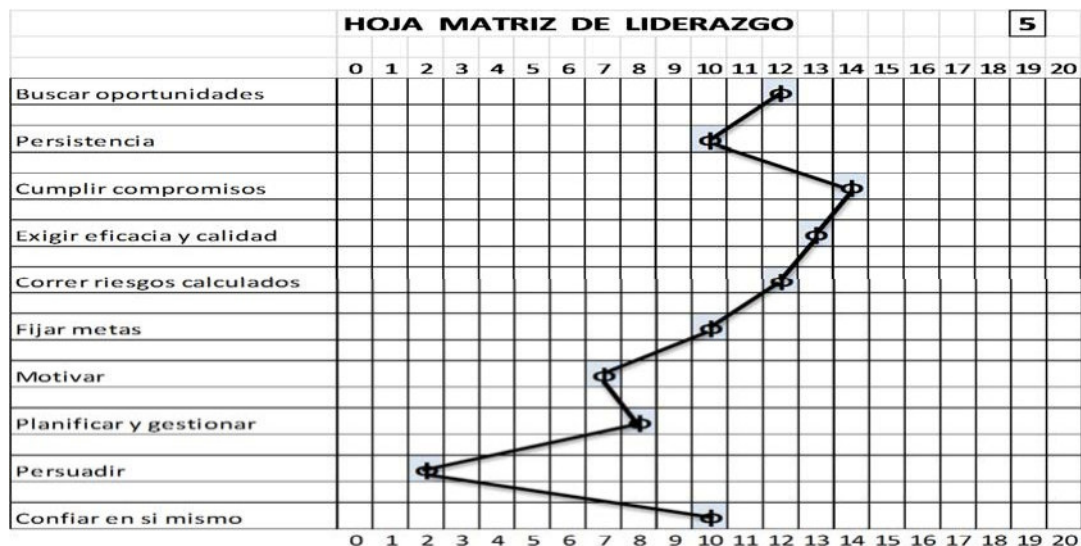
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | 2 |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | TOTAL |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 4 | P 31 | 4 | P 41 | 5 | 16 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 12 |
| Persistencia | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 3 | P 42 | 4 | 15 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 11 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 3 | P 33 | 4 | P 43 | 4 | 13 |
| | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 4 | P 44 | 3 | 14 |
| | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 3 | P 25 | 3 | P 35 | 3 | P 45 | 3 | 13 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | |
| P 6 | 3 | P 16 | 3 | P 26 | 3 | P 36 | 2 | P 46 | 5 | 13 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Motivar | | | | | | | | | | |
| P 7 | 3 | P 17 | 3 | P 27 | 3 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 12 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 3 | P 28 | 3 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 13 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 10 |
| Persuasión | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 4 | P 29 | 4 | P 39 | 4 | P 49 | 4 | 16 |
| | | | | | | | | | | 9 |
| | | | | | | | | | | 7 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | |
| P 10 | 3 | P 20 | 2 | P 30 | 2 | P 40 | 4 | P 50 | 3 | 11 |
| | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | 8 |



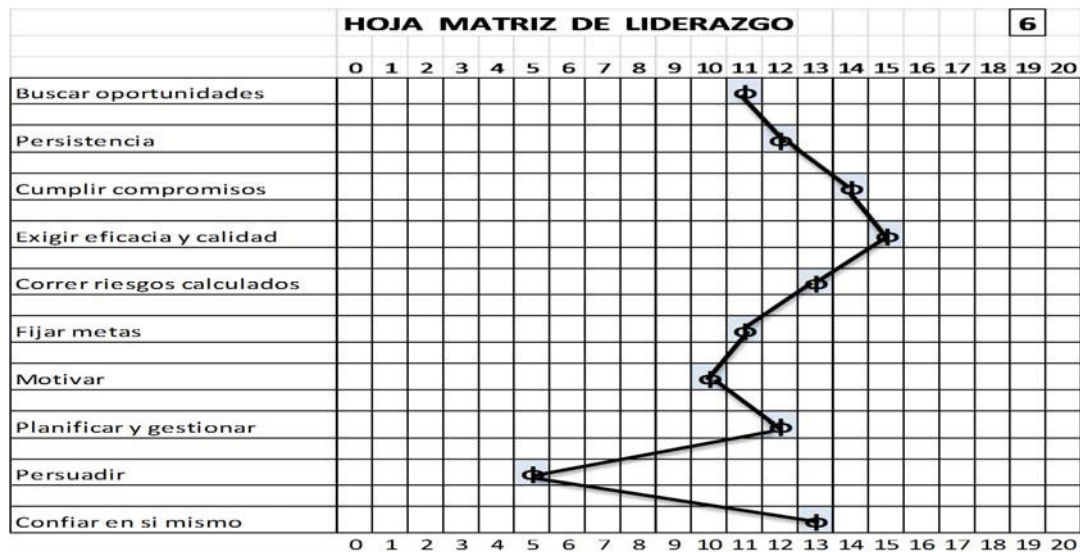
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 4 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 3 | P 11 | 4 | P 21 | 4 | P 31 | 4 | P 41 | 5 | 16 | 4 | 12 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 3 | P 42 | 4 | 15 | 4 | 11 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 3 | P 33 | 5 | P 43 | 4 | 13 | 5 | 8 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 1 | P 14 | 2 | P 24 | 5 | P 34 | 4 | P 44 | 4 | 15 | 1 | 14 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 4 | P 15 | 3 | P 25 | 3 | P 35 | 3 | P 45 | 3 | 13 | 3 | 10 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 1 | P 26 | 4 | P 36 | 5 | P 46 | 5 | 15 | 4 | 11 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 4 | P 17 | 4 | P 27 | 1 | P 37 | 3 | P 47 | 5 | 13 | 4 | 9 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 2 | P 18 | 4 | P 28 | 3 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 13 | 3 | 10 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 3 | P 29 | 1 | P 39 | 3 | P 49 | 2 | 9 | 9 | 0 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 3 | P 20 | 3 | P 30 | 3 | P 40 | 3 | P 50 | 3 | 12 | 3 | 9 |



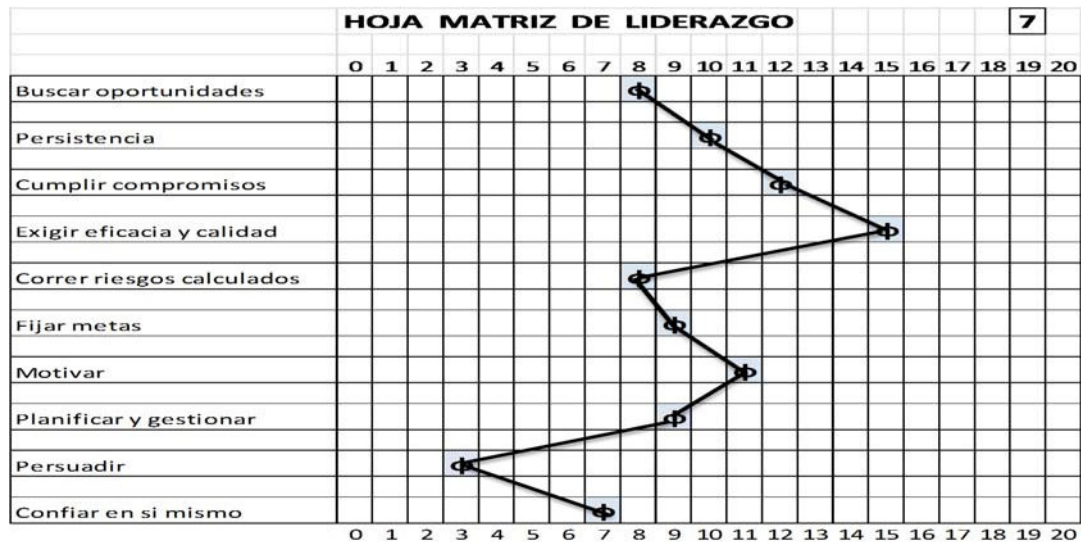
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 5 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 3 | P 21 | 5 | P 31 | 5 | P 41 | 4 | 17 | 5 | 12 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 5 | P 32 | 3 | P 42 | 4 | 15 | 5 | 10 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 4 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 18 | 4 | 14 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 5 | P 14 | 4 | P 24 | 5 | P 34 | 5 | P 44 | 4 | 18 | 5 | 13 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 5 | P 15 | 4 | P 25 | 3 | P 35 | 3 | P 45 | 3 | 15 | 3 | 12 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 1 | P 26 | 4 | P 36 | 5 | P 46 | 5 | 15 | 5 | 10 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 5 | P 17 | 2 | P 27 | 4 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 12 | 5 | 7 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 3 | P 28 | 4 | P 38 | 3 | P 48 | 3 | 12 | 4 | 8 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 3 | P 29 | 1 | P 39 | 3 | P 49 | 4 | 11 | 9 | 2 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 3 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 3 | 14 | 4 | 10 |



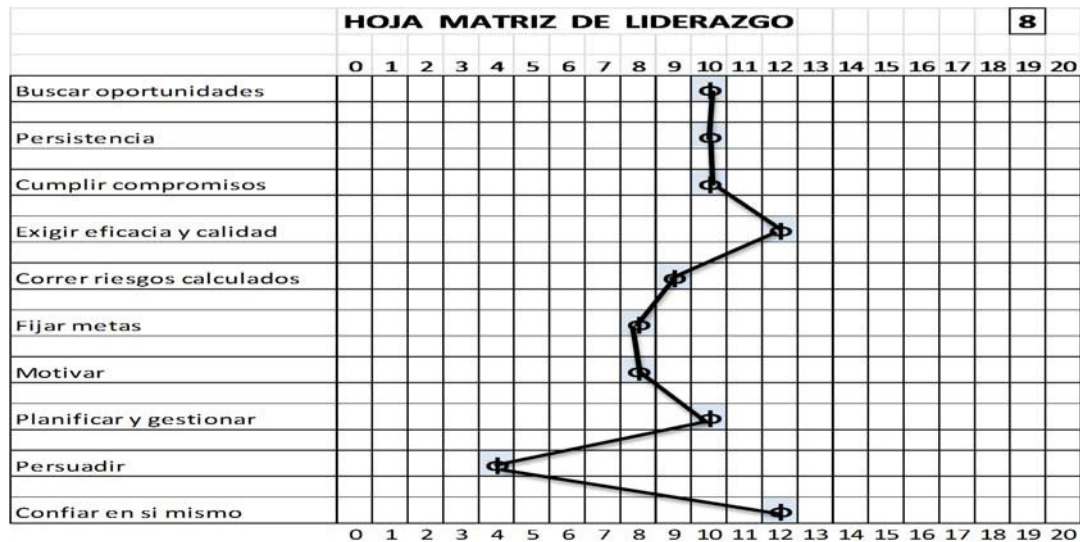
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 6 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 5 | P 11 | 4 | P 21 | 5 | P 31 | 2 | P 41 | 5 | 16 | 5 | 11 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 3 | P 12 | 5 | P 22 | 5 | P 32 | 4 | P 42 | 5 | 17 | 5 | 12 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 4 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 4 | 18 | 4 | 14 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 2 | P 14 | 4 | P 24 | 4 | P 34 | 5 | P 44 | 4 | 17 | 2 | 15 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 2 | P 15 | 5 | P 25 | 4 | P 35 | 5 | P 45 | 5 | 17 | 4 | 13 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 1 | P 26 | 5 | P 36 | 5 | P 46 | 5 | 16 | 5 | 11 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 5 | P 17 | 3 | P 27 | 4 | P 37 | 4 | P 47 | 4 | 15 | 5 | 10 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 4 | P 28 | 5 | P 38 | 4 | P 48 | 5 | 17 | 5 | 12 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 4 | P 29 | 2 | P 39 | 4 | P 49 | 4 | 14 | 9 | 5 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 4 | P 30 | 4 | P 40 | 5 | P 50 | 5 | 18 | 5 | 13 |



| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 7 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 3 | P 11 | 3 | P 21 | 4 | P 31 | 3 | P 41 | 3 | 12 | 4 | 8 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 3 | P 32 | 1 | P 42 | 4 | 13 | 3 | 10 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 4 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 4 | 16 | 4 | 12 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 2 | P 14 | 4 | P 24 | 4 | P 34 | 5 | P 44 | 4 | 17 | 2 | 15 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 3 | P 15 | 3 | P 25 | 3 | P 35 | 2 | P 45 | 3 | 11 | 3 | 8 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 3 | P 16 | 2 | P 26 | 4 | P 36 | 3 | P 46 | 3 | 12 | 3 | 9 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 2 | P 17 | 1 | P 27 | 4 | P 37 | 4 | P 47 | 4 | 13 | 2 | 11 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 2 | P 28 | 4 | P 38 | 2 | P 48 | 5 | 13 | 4 | 9 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 2 | P 29 | 2 | P 39 | 4 | P 49 | 4 | 12 | 9 | 3 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 3 | P 20 | 3 | P 30 | 2 | P 40 | 2 | P 50 | 3 | 10 | 3 | 7 |



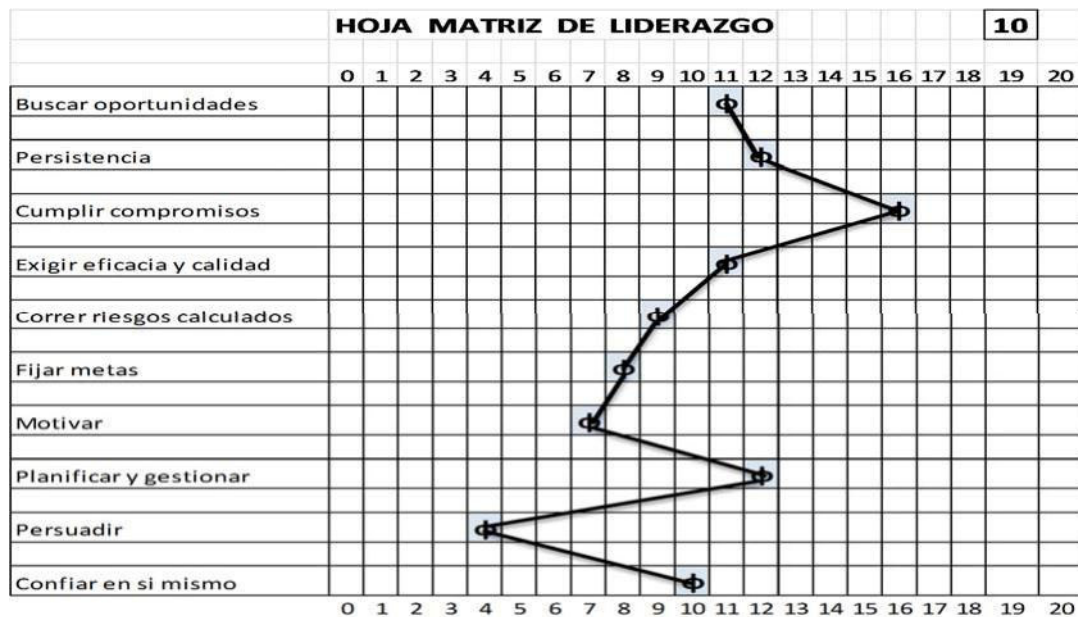
| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | 8 |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|---|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL | |
| P 1 | 4 | P 11 | 4 | P 21 | 4 | P 31 | 3 | P 41 | 3 | 14 | 4 | 10 | |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 4 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 3 | P 42 | 3 | 14 | 4 | 10 | |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 4 | P 33 | 4 | P 43 | 4 | 14 | 4 | 10 | |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 3 | P 24 | 4 | P 34 | 4 | P 44 | 4 | 15 | 3 | 12 | |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 3 | P 15 | 3 | P 25 | 4 | P 35 | 4 | P 45 | 3 | 13 | 4 | 9 | |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 1 | P 26 | 4 | P 36 | 4 | P 46 | 4 | 13 | 5 | 8 | |
| Motivar | | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 4 | P 17 | 3 | P 27 | 3 | P 37 | 3 | P 47 | 3 | 12 | 4 | 8 | |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 4 | P 28 | 4 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 14 | 4 | 10 | |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 3 | P 29 | 3 | P 39 | 4 | P 49 | 3 | 13 | 9 | 4 | |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 3 | P 20 | 4 | P 30 | 4 | P 40 | 4 | P 50 | 3 | 15 | 3 | 12 | |



| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 9 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|---|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 4 | P 11 | 3 | P 21 | 3 | P 31 | 3 | P 41 | 3 | 13 | 3 | 10 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 3 | P 12 | 4 | P 22 | 4 | P 32 | 3 | P 42 | 3 | 13 | 4 | 9 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P 3 | 3 | P 13 | 3 | P 23 | 3 | P 33 | 3 | P 43 | 2 | 11 | 3 | 8 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 3 | P 24 | 2 | P 34 | 4 | P 44 | 3 | 12 | 3 | 9 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 3 | P 15 | 3 | P 25 | 3 | P 35 | 3 | P 45 | 3 | 12 | 3 | 9 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 4 | P 16 | 2 | P 26 | 4 | P 36 | 3 | P 46 | 3 | 12 | 4 | 8 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 4 | P 17 | 2 | P 27 | 2 | P 37 | 4 | P 47 | 2 | 10 | 4 | 6 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 3 | P 18 | 3 | P 28 | 4 | P 38 | 3 | P 48 | 4 | 13 | 4 | 9 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 3 | P 29 | 2 | P 39 | 3 | P 49 | 3 | 11 | 9 | 2 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 4 | P 20 | 2 | P 30 | 2 | P 40 | 3 | P 50 | 4 | 11 | 4 | 7 |



| HOJA DE PUNTAJE DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | 10 | |
|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|----|-------|
| P: Pregunta/ frase del cuestionario | | | | | | | | | | | | |
| P 1: significa pregunta/ afirmación nro. 1. | | | | | | | | | | | | |
| P 1 | | | | | | | | | | | | |
| Buscar oportunidades | | | | | | | | | | Suma y Resta | | TOTAL |
| P 1 | 4 | P 11 | 5 | P 21 | 5 | P 31 | 2 | P 41 | 5 | 16 | 5 | 11 |
| Persistencia | | | | | | | | | | | | |
| P 2 | 3 | P 12 | 5 | P 22 | 5 | P 32 | 4 | P 42 | 5 | 17 | 5 | 12 |
| Cumplir compromisos | | | | | | | | | | | | |
| P3 | 5 | P 13 | 5 | P 23 | 5 | P 33 | 4 | P 43 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| Exigir eficacia y calidad | | | | | | | | | | | | |
| P 4 | 3 | P 14 | 5 | P 24 | 1 | P 34 | 5 | P 44 | 3 | 14 | 3 | 11 |
| Correr riesgos calculados | | | | | | | | | | | | |
| P 5 | 3 | P 15 | 4 | P 25 | 4 | P 35 | 5 | P 45 | 1 | 13 | 4 | 9 |
| Fijar metas | | | | | | | | | | | | |
| P 6 | 5 | P 16 | 1 | P 26 | 5 | P 36 | 5 | P 46 | 2 | 13 | 5 | 8 |
| Motivar | | | | | | | | | | | | |
| P 7 | 5 | P 17 | 3 | P 27 | 4 | P 37 | 3 | P 47 | 2 | 12 | 5 | 7 |
| Planificar y gestionar | | | | | | | | | | | | |
| P 8 | 4 | P 18 | 3 | P 28 | 3 | P 38 | 4 | P 48 | 4 | 15 | 3 | 12 |
| Persuasión | | | | | | | | | | | | |
| P 9 | 9 | P 19 | 2 | P 29 | 3 | P 39 | 4 | P 49 | 4 | 13 | 9 | 4 |
| Confiar en si mismo | | | | | | | | | | | | |
| P 10 | 5 | P 20 | 1 | P 30 | 5 | P 40 | 5 | P 50 | 4 | 15 | 5 | 10 |



ANEXO No 3
(Lista de Clientes de
Oreant SAC)

LISTA DE CLIENTES DE OREANT SAC

Al 21 de Diciembre del 2012

| N | SERVICIOS | CLIENTE EMPRESAS |
|----|----------------------|--|
| 1 | SERVICIOS CONTABLES | PRODUCTORES & ASESORES EJECUTIVOS SRL |
| 2 | SERVICIOS CONTABLES | GLOBAL NETWORK SOLUTION |
| 3 | SERVICIOS CONTABLES | MINTECH GROUP SAC |
| 4 | SERVICIOS CONTABLES | HELADERIA TRICOLOR SAC |
| 5 | SERVICIOS CONTABLES | INTELIGENCIA CREATIVA |
| 6 | SERVICIOS CONTABLES | EQUIPOS DE RIEGO OLIVOS PERU S.A.C. |
| 7 | SERVICIOS CONTABLES | ABC INGENIEROS E.I.R.L. |
| 8 | SERVICIOS CONTABLES | DELICATO SAC |
| 9 | SERVICIOS CONTABLES | CUSTOM MADE IMPORT SAC |
| 10 | SERVICIOS CONTABLES | DELITSIMO S.A.C. |
| 11 | SERVICIOS CONTABLES | TELARES AMERICA SAC |
| 12 | SERVICIOS CONTABLES | MJLM CONSULTORES EIRL |
| 13 | SERVICIOS CONTABLES | J . SANCHEZ MOSCOSO |
| 14 | SERVICIOS CONTABLES | JORGE BRAYAN LA ROSA |
| 15 | SERVICIOS CONTABLES | PEREZ ORTIZ MARIA JULIA BERNARDA |
| 16 | SERVICIOS CONTABLES | BAZAN MERINO LUIS |
| 17 | SERVICIOS CONTABLES | FERETERIA SOL ANDINO S.A.C. |
| 18 | SERVICIOS CONTABLES | BRAGIA S.A.C. |
| 19 | SERVICIOS CONTABLES | CAVAGNARO ODE MARIO MIGUEL ANGEL |
| 20 | SERVICIOS CONTABLES | PALAO EDITORES SAC |
| 21 | SERVICIOS CONTABLES | SACOR SAC |
| 22 | SERVICIOS CONTABLES | JOVE MONTENEGRO MARIA DEL C |
| 23 | SERVICIOS CONTABLES | CHURIS DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - CHURIS DEL PERU |
| 24 | SERVICIOS CONTABLES | LEON VALDIVIA CARMEN LUZ |
| 25 | SERVICIOS CONTABLES | INVERSIONES AUKI E.I.R.L. |
| 26 | SERVICIOS CONTABLES | MIGUEL ARAMBULO MANRIQUE |
| 27 | SERVICIOS CONTABLES | MARIO CAVAGNARO S.A.C. |
| 28 | SERVICIOS CONTABLES | VISTAVILA E.I.R.L. |
| 29 | SERVICIOS CONTABLES | DROP ZONE SAC |
| 30 | SERVICIOS CONTABLES | CONSTRUCTORA BRAGIA SAC |
| 31 | SERVICIOS CONTABLES | JJ SERVICIOS MEDICOS S.A.C |
| 32 | SERVICIOS CONTABLES | SOLMIN |
| 33 | SERVICIOS CONTABLES | ROMPIENDO PARADIGMAS S.A.C. |
| 34 | SERVICIOS CONTABLES | CORIGLIANO CARRILLO SANDRO MARTIN |
| 35 | SERVICIOS CONTABLES | CALIDAD DE IMPACTO S.A.C |
| 36 | SERVICIOS CONTABLES | OLIGOLFO INMOBILIARIA SAC |
| 37 | SERVICIOS CONTABLES | MIGUEL ZAMORA INGENIEROS S.A.C. |
| 38 | SERVICIOS CONTABLES | BARRANCO GOURMET DEL PERU S.A.C. |
| 39 | SERVICIOS CONTABLES | TECNICAS HOTELERAS (CAPURRO) |
| 40 | SERVICIOS FINANCIERO | M C V SERVICIOS MEDICOS SAC |

LISTA DE CLIENTES DE OREANT SAC

Al 21 de Diciembre del 2012

| N | SERVICIOS | CLIENTE EMPRESAS |
|----|----------------------------|---|
| 41 | SERVICIOS FINANCIERO | MANRIQUE & CARDENAS SERVICIOS MEDICOS SAC |
| 42 | SERVICIOS FINANCIERO | CORPORACION ANDINA DE DESARROLLO SA (CORANDE) |
| 43 | ASESORIA TRIBUTARIA | KMJK SAC |
| 44 | ASESORIA TRIBUTARIA | FEG ENTRETENIMIENTOS DEL PERU S.A.C. |
| 45 | ASESORIA TRIBUTARIA | ALBARQ S.A.C. ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION |
| 46 | ASESORIA TRIBUTARIA | FYR INTERNATIONAL GROUP S.A.C., |
| 47 | ASESORIA TRIBUTARIA | SNOWMASS PERU S.A.C |
| 48 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | MARIO CAVAGNARO S.A.C. |
| 49 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | MEGASHOW |

LISTA DE CLIENTES DE OREANT SAC

Al 06 de Enero del 2014

| N° | SERVICIOS | CLIENTE EMPRESAS |
|----|---------------------|--|
| 1 | SERVICIOS CONTABLES | PRODUCTORES & ASESORES EJECUTIVOS SRL |
| 2 | SERVICIOS CONTABLES | GLOBAL NETWORK SOLUTION |
| 3 | SERVICIOS CONTABLES | MINTECH GROUP SAC |
| 4 | SERVICIOS CONTABLES | HELADERIA TRICOLOR SAC |
| 5 | SERVICIOS CONTABLES | INTELIGENCIA CREATIVA |
| 6 | SERVICIOS CONTABLES | EQUIPOS DE RIEGO OLIVOS PERU S.A.C. |
| 7 | SERVICIOS CONTABLES | ABC INGENIEROS E.I.R.L. |
| 8 | SERVICIOS CONTABLES | DELICATO SAC |
| 9 | SERVICIOS CONTABLES | CUSTOM MADE IMPORT SAC |
| 10 | SERVICIOS CONTABLES | DELITSIMO S.A.C. |
| 11 | SERVICIOS CONTABLES | TELARES AMERICA SAC |
| 12 | SERVICIOS CONTABLES | MJLM CONSULTORES EIRL |
| 13 | SERVICIOS CONTABLES | J . SANCHEZ MOSCOSO |
| 14 | SERVICIOS CONTABLES | JORGE BRAYAN LA ROSA |
| 15 | SERVICIOS CONTABLES | PEREZ ORTIZ MARIA JULIA BERNARDA |
| 16 | SERVICIOS CONTABLES | BAZAN MERINO LUIS |
| 17 | SERVICIOS CONTABLES | FERETERIA SOL ANDINO S.A.C. |
| 18 | SERVICIOS CONTABLES | BRAGIA S.A.C. |
| 19 | SERVICIOS CONTABLES | CAVAGNARO ODE MARIO MIGUEL ANGEL |
| 20 | SERVICIOS CONTABLES | PALAO EDITORES SAC |
| 21 | SERVICIOS CONTABLES | SACOR SAC |
| 22 | SERVICIOS CONTABLES | JOVE MONTENEGRO MARIA DEL C |
| 23 | SERVICIOS CONTABLES | CHURIS DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - CHURIS DEL PERU |
| 24 | SERVICIOS CONTABLES | LEON VALDIVIA CARMEN LUZ |
| 25 | SERVICIOS CONTABLES | INVERSIONES AUKI E.I.R.L. |
| 26 | SERVICIOS CONTABLES | MIGUEL ARAMBULO MANRIQUE |
| 27 | SERVICIOS CONTABLES | MARIO CAVAGNARO S.A.C. |
| 28 | SERVICIOS CONTABLES | VISTAVILA E.I.R.L. |
| 29 | SERVICIOS CONTABLES | DROP ZONE SAC |
| 30 | SERVICIOS CONTABLES | CONSTRUCTORA BRAGIA SAC |
| 31 | SERVICIOS CONTABLES | JJ SERVICIOS MEDICOS S.A.C |
| 32 | SERVICIOS CONTABLES | SOLMIN |
| 33 | SERVICIOS CONTABLES | Rompiendo paradigmas S.A.C. |
| 34 | SERVICIOS CONTABLES | CORIGLIANO CARRILLO SANDRO MARTIN |
| 35 | SERVICIOS CONTABLES | CALIDAD DE IMPACTO S.A.C |
| 36 | SERVICIOS CONTABLES | OLIGOLFO INMOBILIARIA SAC |
| 37 | SERVICIOS CONTABLES | MIGUEL ZAMORA INGENIEROS S.A.C. |
| 38 | SERVICIOS CONTABLES | BARRANCO GOURMET DEL PERU S.A.C. |
| 39 | SERVICIOS CONTABLES | TECNICAS HOTELERAS (CAPURRO) |
| 40 | SERVICIOS CONTABLES | PUNTO TICKET |

LISTA DE CLIENTES DE OREANT SAC

Al 06 de Enero del 2014

| | | |
|----|----------------------------|---|
| 41 | SERVICIOS FINANCIERO | M C V SERVICIOS MEDICOS SAC |
| 42 | SERVICIOS FINANCIERO | MANRIQUE & CARDENAS SERVICIOS MEDICOS SAC |
| 43 | SERVICIOS FINANCIERO | CORPORACION ANDINA DE DESARROLLO SA (CORANDE) |
| 44 | ASESORIA TRIBUTARIA | KMJK SAC |
| 45 | ASESORIA TRIBUTARIA | FEG ENTRETENIMIENTOS DEL PERU S.A.C. |
| 46 | ASESORIA TRIBUTARIA | ALBARQ S.A.C. ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION |
| 47 | ASESORIA TRIBUTARIA | FYR INTERNATIONAL GROUP S.A.C., |
| 48 | ASESORIA TRIBUTARIA | SNOWMASS PERU S.A.C |
| 49 | ASESORIA TRIBUTARIA | TERMINAL PROTUARIO DE PARACAS |
| 50 | ASESORIA TRIBUTARIA | M& MTRADING |
| 51 | ASESORIA TRIBUTARIA | AUSENCO PERU |
| 52 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | MARIO CAVAGNARO S.A.C. |
| 53 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | MEGASHOW |
| 54 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | RESTITUBO SAC |
| 55 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | BERLEGAL |
| 56 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | NOTARIA RICARDO FERNANDINI |
| 57 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | UNIVERSAL STUDENT EXCHANGE PERU SAC |
| 58 | CONSULTORIA ADMINISTRATIVA | DIGITRO |

ANEXO No 4
(Herramientas utilizadas
durante el proceso de
Coaching)

TALLER PARA TUTORES COACHING Y COMUNICACIÓN

TEST DE SISTEMAS DE REPRESENTACION

(Robert Dilts)

Prueba que nos ayuda a reconocer en nosotros y en otras personas, cual es el canal dominante que usamos o usan las personas para procesar la información durante la comunicación y el aprendizaje.

Lea las preguntas con atención y marque la respuesta que más se ajusta a su preferencia o con la que se sienta identificada. Si al marcar solo una encuentra que no es suficiente puede marcar hasta una segunda. Al final tendrá los canales a los que corresponde cada respuesta, súmelas y tendrá su resultado.

Preguntas

1º Recuerda alguna ocasión en la que hayas aprendido a hacer algo nuevo para ti, como por ejemplo un juego de sobremesa. ¿De qué forma lo aprendiste mejor?

- a. Por medio de indicaciones visuales: imágenes, diagramas o instrucciones escritas.
- b. Escuchando las explicaciones de alguien.
- c. Experimentando, probándolo tú mismo.

2º Tienes dificultades para encontrar el hotel en el que te alojas en una ciudad donde sólo llevas unos pocos días. ¿Qué haces?

- a. Sigo caminando en busca de alguna referencia conocida.
- b. Pregunto.
- c. Miro el mapa.

3º Tienes que aprender un nuevo programa informático ¿qué haces?

- a. Le pido a un amigo que me ayude.
- b. Consulto el manual que viene con el programa.
- c. Llamo a un conocido y le pregunto.

4º No estás muy seguro de cómo se escribe "haber" o "a ver" ¿qué haces?

- a. Me imagino ambas versiones mentalmente y elijo la que me parece correcta.
- b. Las escucho mentalmente.
- c. Las escribo y elijo la que me parece mejor.

5º Prefieres a los profesores o expositores que utilizan:

- a. Diagramas de flujo, apuntes, transparencias.
- b. Salidas al campo, laboratorios, sesiones prácticas.
- c. Discusiones, conferenciantes invitados.

6º Has comprado un artículo que tienes que armar tú mismo. ¿Qué te ayudará más?

- a. Escuchar una cinta que describa los pasos a seguir.
- b. Comenzar a montarlo y aprender sobre la marcha.
- c. Ver un vídeo o consultar las instrucciones impresas.

7º Te estás ocupando de la casa de un amigo durante su ausencia; tienes que aprender rápidamente a cuidar su jardín y de sus animales de compañía. Lo mejor será:

- a. Ver cómo lo hace otra persona.
- b. Recibir instrucciones y aclararlas a fondo.
- c. Que alguien te acompañe mientras lo haces.

8º Alguien te confía un número importante que debes recordar, como por ejemplo el de un teléfono, algún código o un número de serie. Para estar seguro de no olvidarlo, lo mejor será:

- a. Repetírtelo a ti mismo o a otra persona;
- b. Hacerte una imagen mental de ese número;
- c. Escribirlo o teclearlo varias veces.

9º Tienes que realizar una presentación ante un grupo reducido de personas. Para sentirte cómodo prefieres:

- a. Tener claro el tono de voz y las palabras que vas a comunicar.
- b. Tener a mano diagramas y notas que puedas consultar durante la presentación.
- c. Haber ensayado la presentación varias veces.

10º ¿Con cuál de las siguientes aficiones disfrutas más?

- a. Pasear/cuidar del jardín/bailar.
- b. Dibujar/pintar/ver paisajes/sacar fotografías.
- c. Música/cantar/contar historias.

11º Al adquirir una nueva habilidad prefieres:

- a. Escuchar una descripción y hacer preguntas.
- b. Ver diagramas y presentaciones.
- c. Hacer ejercicios.

12º Cuando realmente quieres enseñar algo a alguien:

- a. Creas una imagen para esa persona.
- b. Se lo explicas lógicamente.
- c. Le acompañas físicamente mientras lo hace.

Respuestas

| Pregunta 1 | Pregunta 2 | Pregunta 3 | Pregunta 4 |
|--|--|--|--|
| a) Visual b) Auditivo c) Kinestésico | a) Kinestésico b) Auditivo c) Visual | a) Kinestésico b) Visual c) Auditivo | a) Visual b) Auditivo c) Kinestésico |
| Pregunta 5 | Pregunta 6 | Pregunta 7 | Pregunta 8 |
| a) Visual b) Kinestésico c) Auditivo | a) Auditivo b) Kinestésico c) Visual | a) Visual b) Auditivo c) Kinestésico | a) Auditivo b) Visual c) Kinestésico |
| Pregunta 9 | Pregunta 10 | Pregunta 11 | Pregunta 12 |
| a) Auditivo b) Visual c) Kinestésico | a) Kinestésico b) Visual c) Auditivo | a) Auditivo b) Visual c) Kinestésico | a) Visual b) Auditivo c) Kinestésico |

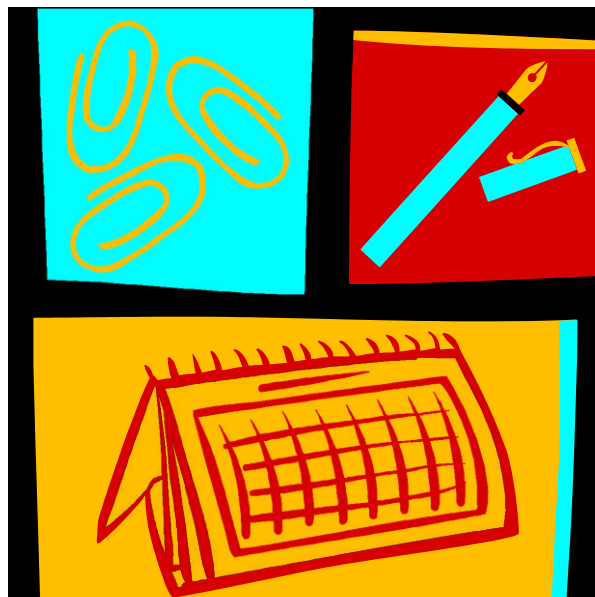
Total Respuestas: Visuales:

Auditivas:

Kinestésicas:

COACHING PERSONAL

“ACLARANDO EL PRESENTE”



Coaching Personal

“Aclarando el Presente”

Esta Herramienta debe ser utilizada por: Coaches personales, de vida, motivacionales, ejecutivos. Entrenadores. Empresarios. Capacitadores. Instructores.

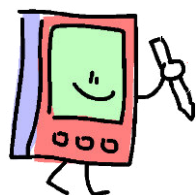
Descripción de la herramienta: Muchas veces, nos encontramos con clientes que no saben como expresar lo que quieren, las palabras o frases son muy vagas y no entendemos hacia donde quieren apuntar, aunque luego de varias sesiones logremos entenderlo, esto significa una pérdida de tiempo. Por lo cual, esta guía, ayudará desde el principio a conocer en concreto lo que desea el cliente.

Esta herramienta es una guía personal que llevará adelante al coach, desde el inicio de las sesiones. En ella, se incorporarán los objetivos principales y secundarios a los que se quiere abordar y alcanzar. Es un cuestionario, que realizará el cliente, en su primera sesión y nos brindará en ella la información que necesitamos para conocer mejor las intenciones y los objetivos internos de nuestros clientes.

Tanto la primera como la segunda parte le ayuda a nuestro cliente a tomar conciencia del presente en su vida, hace alusión a los verbos, los verbos son las acciones que hacemos todos los días, es el movimiento, esto indicará hacia donde se dirige el cliente, que acciones son las que siempre aborda, que pensamientos son los que tiene más presentes.

A los coaches les ayuda a conocer al cliente, ver una línea más clara sobre el proceso de coaching a desarrollar.

Las frases están relacionadas a lo que siente hoy día, allí se puede analizar hasta que punto su estado emocional no lo deja seguir adelante.



GUIA DE PLANIFICACION

Fecha: _____

Nombre del cliente: _____

Nro. de Sesión: _____

Registro de cliente número: _____

1. Marca con una X lo que más se ajuste a tu vida presente:

A. Cuando me levanto en las mañanas, suelo despertarme:



| | | | |
|----------|-----------|-----------|------------|
| Contento | Triste | Desganado | Motivado |
| Cansado | Pensativo | Irritado | Impaciente |
| Alegre | Dormido | Feliz | Positivo |

Otros:

B. Antes de comenzar mi día suelo:

| | | | |
|------------|-----------|-------------|-------------|
| Bañarme | Llorar | Fumar | Trabajar |
| Desayunar | Motivarme | Angustiarme | Alegrarme |
| Organizar | Sonreír | Caminar | Ejercitarme |
| Planificar | Cantar | Agradecer | Pensar |

Otros:

C. En el desarrollo del día, en general estoy:

| | | | | |
|----------|----------|------------|--------------|---------------|
| Contento | Motivado | Cansado | Aislado | Alejado |
| Triste | Enojado | Organizado | Comunicativo | Melancólico |
| Ansioso | Alegre | Pensativo | Penoso | Revolucionado |

Otros:



D. Al término del día me siento:

| | | | |
|------------|--------------|-------------|------------|
| Cansado | Desganado | Melancólico | Ansioso |
| Motivado | Alegre | Penoso | Dormido |
| Angustiado | Feliz | Aturdido | Impaciente |
| Aturdido | Comunicativo | Contento | Irritado |



Otros:

2. Indica la frase que más se acerca a tus estados presentes:

A. En general, todos los días:

- No puedo dejar de pensar en mis problemas, me invaden a cada rato
- No tengo concentración, siempre estoy dando vueltas
- Me siento muy cansado, a cualquier hora y en cualquier momento
- No puedo organizarme, siempre siento que estoy dando vueltas en el mismo lugar
- Me pierdo en mis pensamientos, me olvido hasta de cenar
- Nunca termino de hacer nada, siempre me falta tiempo
- Todos los días son iguales, no veo diferencias
- No soporto los fines de semana, prefiero estar en el trabajo
- Me molesta llegar a mi casa, siempre tengo cosas que hacer y no quiero
- Todo el mundo necesita algo, siento que nadie se da cuenta lo que yo necesito
- Me gustaría tomarme el primer avión que salga y huir de todo
- Tengo siempre muchas cosas para hacer, pero termino sin hacer nada
- Otras:



B. En general cuando estoy con gente a mi lado:

- Siento que no me pasa el tiempo
 - Lo disfruto realmente
 - Estoy pensando cuando se van así me quedo tranquilo
 - No escucho lo que dicen, sigo pensando en mis cosas
 - Trato de no juntarme con nadie, porque siempre termino discutiendo
 - No quiero encontrarme con mis amigos, me preguntan a cada rato como me siento y no quiero contarles nada
 - Trato de esquivar a la gente, prefiero estar solo
 - Otras:
-

3. ¿Qué te ha llamado más la atención de las cuestiones anteriores?

4. ¿Qué te gustaría mantener en tu vida presente y futura?

5. ¿Qué te gustaría cambiar específicamente?

6. ¿Cuáles son las situaciones, acciones o pensamientos que de conseguirlo en los próximos 3 meses marcarían la diferencia en tu vida?

ANEXO No 5

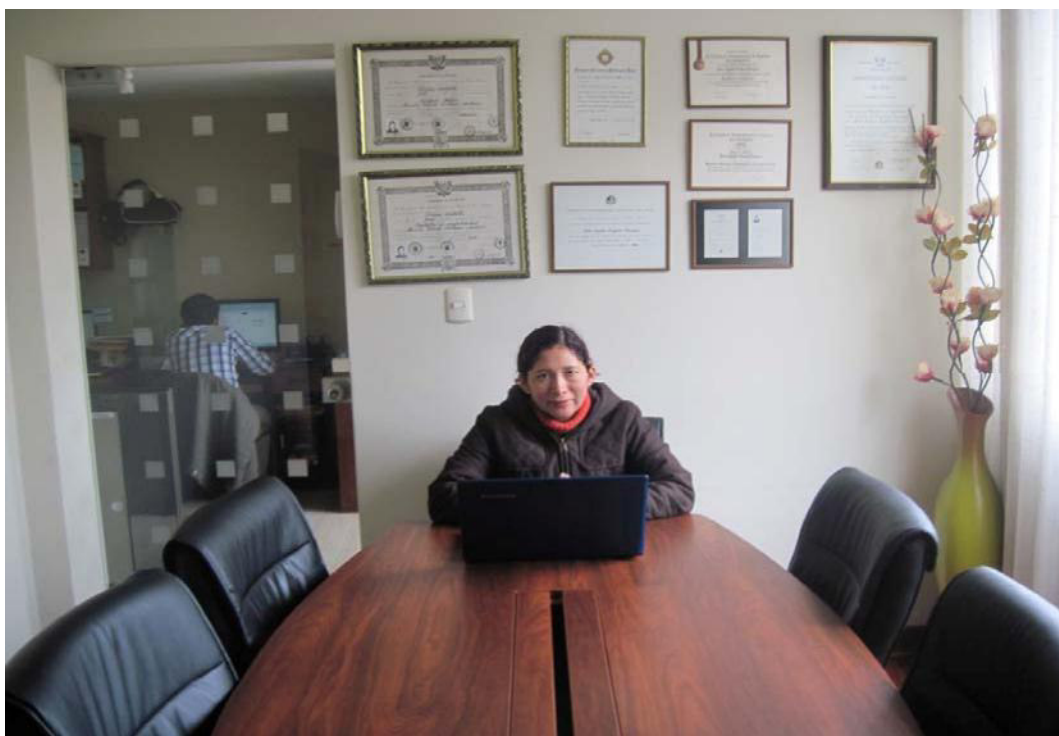
(Fotografias)



Instalaciones de la MYPE OREANT SAC ubicada en San Borja



Trabajadores de la MYPE OREANT SAC ubicada en San Borja



Oficina y Sala de reuniones de la Gerente de Contabilidad de OREANT SAC



Curso taller :“Misión y Visión empresarial”



Curso taller : “Trabajo en Equipo”



Curso Taller : Comunicación Efectiva